

**PEMBANGUNAN BUDAYA KUALITI  
DALAM FIRMA BINAAN DI INDONESIA**

**EVA RITA**

**Tesis ini dikemukakan  
sebagai memenuhi syarat penganugerahan  
ijazah Doktor Falsafah**

**Fakulti Kejuruteraan Awam  
Universiti Teknologi Malaysia**

**DESEMBER, 2003**

## ABSTRACT

This study focuses on the development of quality culture in construction firms in Indonesia. The objectives of this study are to identify factors and best activities of each factor that influence the development of quality culture, identify critical factors in the development of quality culture and develop the quality culture model. The study was carried out by using questionnaire survey and supplemented by conducting series of discussions with the selected parties that directly involved in construction firms. One hundred Indonesian class “A” construction firms were selected as respondents for this study. The data were analysed by using statistical techniques. Validity and reliability test were used to identify factors and the best activities of each factor that influence the development of quality culture. Correlation and regression were used to explain the relationship among factors and to identify critical factors in quality culture development. Path analysis was used in producing the conceptual model. Integration Definition for Function Modelling (IDEF0) method was used to develop the quality culture development model. In conclusion this study has identified eight factors that influence the development of quality culture which include organization structure, communication, motivation, leadership, teamwork, appreciation and recognition, education and training, and also empowerment. This study has identified the critical factors in the development of quality culture in a construction firm. IDEFO model was developed and validated by experts selected from construction sector and other sectors. The development of quality culture model can be used as a guidance in selecting the appropriate strategies for the implementation of a firm’s quality culture development.

## **KANDUNGAN**

<b>BAB    PERKARA</b>	<b>MUKA SURAT</b>
<b>PERAKUAN</b>	ii
<b>DEDIKASI</b>	iii
<b>PENGHARGAAN</b>	iv
<b>ABSTRAK</b>	v
<b>ABSTRACT</b>	vi
<b>KANDUNGAN</b>	vii
<b>SENARAI JADUAL</b>	xv
<b>SENARAI RAJAH</b>	xvii
<b>SENARAI SINGKATAN DAN SIMBOL</b>	xix
<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	xx
 <b>I.        PENGENALAN</b>	 <b>1</b>
1.1    Pengenalan	1
1.2    Latar Belakang Kajian	3
1.3    Pernyataan Masalah	6

1.4	Objektif Kajian	9
1.5	Justifikasi Kajian	10
1.6	Skop Kajian	11
1.7	Kaedah Kajian	12
1.8	Organisasi Penyusunan Tesis	15
<b>II.</b>	<b>BUDAYA KUALITI</b>	<b>18</b>
2.1	Pengenalan	18
2.2	Pengenalan Budaya	18
2.3	Definisi Budaya	19
2.4	Kualiti	22
2.4.1	Defenisi Kualiti dan Kriteria Kualiti	22
2.4.2	Kualiti Dalam Industri Binaan	27
2.5	Budaya Kualiti	29
2.6	Konsep Budaya Kualiti	30
2.7	Kesimpulan	42
<b>III.</b>	<b>AKTIVITI-AKTIVITI FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI BUDAYA KUALITI</b>	<b>44</b>
3.1	Pengenalan	44
3.2	Struktur Organisasi	45
3.2.1	Aktiviti Struktur Organisasi	47
3.3	Komunikasi	51

3.3.1 Aktiviti Komunikasi	53
3.4 Motivasi	60
3.4.1 Aktiviti Motivasi	61
3.5 Kepemimpinan	68
3.5.1 Aktiviti Kepemimpinan	71
3.6 Kerja Kumpulan	78
3.6.1 Aktiviti Kumpulan	80
3.7 Sistem Penghargaan dan Perakuan	87
3.7.1 Aktiviti Penghargaan	88
3.8 Pendidikan dan Pelatihan	92
3.8.1 Aktiviti Pendidikan dan Latihan	95
3.9 Pemberian Kuasa	101
3.9.1 Aktiviti Pemberian Kuasa	103
3.10 Penglibatan	107
3.10.1 Aktiviti Penglibatan	109
3.11 Kesimpulan faktor-faktor dan Amalan Terbaik	112
 <b>IV PENGGUNAAN TEKNIK MODEL DALAM PEMBANGUNAN BUDAYA KUALITI</b>	 <b>117</b>
4.1 Pengenalan	117
4.2 Tinjauan Teknik yang Berkaitan dengan Kajian	117
4.3 Rekabentuk Sistem	119
4.4 Rekabentuk Model	121
4.4.1 Sistem Carta Aliran ( <i>Flow Chart System</i> )	122

4.4.2	Rajah Alir Data ( <i>Data Flow Diagram</i> )	123
4.4.2.1	Simbol Model DFD	124
4.4.2.2	Hierarki Model DFD	125
4.4.2.3	Kelemahan dan Kelebihan DFD	126
4.4.3	SADT ( <i>Structured Analysis and Design Technique</i> )	126
4.4.3.1	Rajah Aktiviti dan Rajah Data SADT	127
4.4.3.2	Kebaikan dan Kelemahan SADT	129
4.4.4	IDEFO ( <i>Integration Defenition for Function Modelling</i> )	129
4.4.4.1	Elemen-Elemen IDEFO	131
4.4.4.2	Penggambaran Rajah Model Idefo	133
4.4.4.3	Ruang Lingkup dan Kelebihan IDEFO	137
4.5	Kesimpulan	139
<b>V</b>	<b>KAEDAH PENYELIDIKAN</b>	<b>141</b>
5.1	Pengenalan	141
5.2	Faktor-Faktor Keberkesanan Budaya Kualiti	141
5.3	Pemilihan Kawasan Penyelidikan	144
5.4	Penetapan Jumlah Sampel	145
5.5	Instrumen Pengumpulan Data	145
5.5.1	Borang Soal Selidik	145
5.5.2	Rekabentuk dan Pembinaan Borang Soal Selidik	147
5.5.3	Penyelidikan Awal	148
5.6	Teknik Statistik yang Digunakan	149
5.6.1	Ringkasan Kaedah Analisis Data	159

5.7 Pengumpulan Data	160
5.7.1 Pengumpulan Data dan Analisis Data Tahap I	160
5.7.2 Pengumpulan Data dan Analisis Data Tahap II	161
5.8 Model Pelaksanaan Peningkatan Budaya Kualiti dalam	
Firma Binaan	161
5.8.1 Proses Menggunakan IDEF0 Model	162
5.8.2 Pengumpulan Data dan Analisis Data Tahap III	162
5.9 Pengesahan	163
5.10 Kesimpulan Kaedah Penyelidikan	163
<b>VI ANALISIS BUDAYA KUALITI</b>	<b>165</b>
6.1 Pengenalan	165
6.2 Analisis dan Perbincangan	166
6.2.1 Kesahihan dan Kebolehpercayaan Data	166
6.2.2 Perbincangan	169
6.2.3 Analisis Frekuensi	169
6.2.3.1 Struktur Organisasi	169
6.2.3.2 Faktor Komunikasi	171
6.2.3.3 Faktor Motivasi	175
6.2.3.4 Faktor Kepemimpinan	178
6.2.3.5 Faktor Kerja Kumpulan	179
6.2.3.6 Faktor Penghargaan	182
6.2.3.7 Faktor Pendidikan dan Latihan	184
6.2.3.8 Faktor Pemberian Kuasa	187
6.2.4 Analisis Lintas	189

6.2.4.1 Struktur Organisasi	189
6.2.4.2 Komunikasi	194
6.2.4.3 Motivasi	200
6.2.4.4 Kepemimpinan	206
6.2.4.5 Kerja Kumpulan	209
6.2.4.6 Penghargaan	212
6.2.4.7 Pendidikan dan Latihan	215
6.2.4.8 Pemberian Kuasa	219
6.3 Budaya Kualiti	224
6.3.1 Faktor Struktur Organisasi	227
6.3.2. Faktor Komunikasi	228
6.3 3 Faktor Motivasi	229
6.3.4 Faktor Kepemimpinan	230
6.3.5 Faktor Kerja Kumpulan	232
6.3.6 Faktor Penghargaan	234
6.3.7 Faktor Pendidikan dan Latihan	235
6.3.8 Faktor Pemberian Kuasa	236
6.4Faktor-faktor Kritikal Pembangunan Budaya Kualiti	237
6.4.1 Kesimpulan	238
6.5 Model IDEF0	238
6.5.1 Pembangunan Budaya Kualiti dengan Model IDEF0	238
6.6 Kesimpulan	252



<b>VII</b>	<b>KESAHIHAN DAN PENILAIAN MODEL IDEF0</b>	<b>253</b>
7.1	Pengenalan	253
7.2	Pengesahan Dalaman	253
7.2.1	Kajian Literatur dan Kajian Soal Selidik	254
7.2.2	Kesimpulan Kesahihan Dalaman	258
7.3	Pengesahan Luaran	258
7.3.1	Kriteria Penilaian Sistem	259
7.3.2	Borang Cadangan untuk Penilaian Pakar	260
7.3.3	Firma Binaan yang Turut Serta Dalam Kesesuaian Model	261
7.3.4	Kelayakan Model dalam Tahap Persiapan	262
7.3.5	Kelayakan Model Menurut Responden Tidak Firma Binaan	266
7.3.6	Pelaksanaan Pembangunan Budaya Kualiti	271
7.3.7	Latihan Awal	272
7.3.8	Kesimpulan daripada Pengesahan Luaran	273
7.4	Kesimpulan	275
<b>VIII</b>	<b>KESIMPULAN DAN CADANGAN</b>	<b>277</b>
8.1	Pengenalan	277
8.2	Kesimpulan	277
8.3	Sumbangan Kajian	285
8.4	Cadangan Kajian Masa Hadapan	286
8.5	Cadangan Kajian untuk Industri Pembinaan	288
8.6	Kesimpulan untuk Kesimpulan dan Cadangan	288

**RUJUKAN**

**290**

**LAMPIRAN A-E**

**325**

## **BAB I**

### **PENGENALAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Arus globalisasi terus berkembang dalam dua dekad terakhir ini. Perkembangannya dapat dilihat dengan meningkatnya persaingan antarabangsa melalui kemasukan produk-produk di pasaran. Kemasukan produk-produk telah pula menembusi sempadan pasaran suatu negara, sehingga sudah tidak terlihat lagi sempadan antara kawasan satu negara dan negara lainnya. Maksud daripada perkembangan tersebut adalah keseragaman keperluan kualiti yang dituntut oleh pelanggan di seluruh dunia. Kepuasan pelanggan merupakan syarat mutlak bagi kejayaan industri produk dan perkhidmatan. Dengan demikian hanya produk dan perkhidmatan yang kualitinya dapat memenuhi keperluan pelanggan sahaja mungkin dapat terus bersaing di pasaran global (Sudomo, 2001).

Perubahan ini perlu segera dilaksanakan oleh semua pihak yang terlibat dalam ekonomi global. Peningkatan kualiti merupakan cabaran utama yang perlu diperhatikan dengan serius untuk memastikan keupayaan bersaing di pasaran global. Keupayaan itu adalah kesanggupan untuk ahli-ahli perniagaan bersaing dalam pasaran untuk berjaya dalam persaingan atau mempertahankan pasaran yang sedia ada. Dari sudut pandangan pasaran global keupayaan itu adalah daya tarikan suatu produk atau perkhidmatan yang membuat pelanggan global memilih produk atau perkhidmatan diantara pilihan-pilihan sedia ada. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi pilihan pelanggan, tetapi empat faktor utama ialah kualiti, harga,

penghantaran dan perhidmatan pelanggan ( Zeithaml,1988; Gehani, 1993; Bob, 2001; Maull, *et al.*, 2001; Zulian Yamit, 2001 dan Maloney, 2002 ).

Persaingan boleh diibaratkan seperti sebuah peperangan. Dalam era globalisasi ini pengarah dan pengurus pemasaran memasuki satu era persaingan yang menyeluruh. Mereka memasuki suatu era di mana untuk berjaya dalam persaingan tersebut menjadi semakin sukar. Keupayaan mereka diuji secara jelas dalam menentukan strategi persaingan dan meningkatkan keupayaan bersaing secara berkekalan. Persaingan tersebut terjadi di semua sektor baik produk ataupun perkhidmatan.

Persaingan berlaku dalam semua sektor industri berikutan perkembangan teknologi dan perkembangan ilmu pengetahuan baik di industri produk mahupun industri perkhidmatan (Kubal, 1996; Zulian, 2001). Seperti industri perkilangan ianya lebih awal menghadapi persaingan ini, kerana industri tersebut lebih bergantung kepada teknologi. Sementara industri pembinaan lambat menghadapi persaingan kerana industri pembinaan lebih bergantung kepada tenaga manusia dalam mengendalikan kualitas kerja dan proses kegiatan untuk menciptakan kepuasan pelanggan (Kubal, 1996; Star, 1999). Walaubagaimanapun berasaskan pengalaman daripada industri perkilangan, industri binaan tidak terlepas kepada keperluan untuk meningkatkan persaingan dan juga kualiti melalui pengurusan kualiti dan menciptakan budaya untuk keperluan pelanggan (Kubal, 1996; Chase, 1998; Torbica dan Stroh, 1999; Rilley dan Brown, 2001).

Peningkatan persaingan biasanya diikuti dengan peningkatan kualiti para pesaing yang terlibat. Oleh itu setiap firma binaan dituntut untuk memerhatikan keperluan dan kehendak pelanggan. Mereka mesti berusaha memenuhi apa yang dikehendaki oleh pelanggan lebih daripada yang dilakukan oleh para pesaing lain. Akhirnya, perhatian utama setiap firma binaan hendaklah ditumpukan untuk menghasilkan produk serta perkhidmatan yang berkualiti.

Dalam menghadapi persaingan untuk memenuhi kehendak pelanggan, Juran (1989) menyatakan bahawa kunci kejayaan suatu perniagaan agar mampu bersaing adalah kualiti. Kualiti yang buruk mengakibatkan hilangnya pelanggan dan

pembaziran. Kualiti dan pelanggan berkait rapat antara satu sama lain. Ini kerana kualiti akan memberikan satu dorongan kepada pelanggan untuk sering berhubung dengan firma binaan. Perkara ini akan memberikan kesan positif kepada firma binaan iaitu meningkatkan kepuasan pelanggan. Tiada alat pengukur khas untuk menilai suatu kualiti tetapi ia dapat ditentukan dengan menggunakan kepuasan pelanggan. (Oakland, 1994; Creech, 1994; Abdel Razek, 1998 dan Sonny, 1999).

Walaupun kepentingan kualiti telah disedari, namun dalam industri pembinaan masih terdapat perancangan yang kurang baik, sistem kawalan aliran modal yang kurang berkesan, sumber manusia yang tidak cekap, tahap pengurusan teknologi yang kurang memuaskan dan pengiraan kos pembinaan yang tidak tepat (Imam Soeharto, 1995; Cost, 1989; Measuring, 1989; Quality, 1990; Prijono *et al.*, 1997 dan Abdel Razek, 1998).

Dengan memahami bahawa kualiti merupakan salah satu alternatif peningkatan daya saing maka firma binaan haruslah mempunyai satu sistem pengurusan yang berkualiti untuk memastikan projek yang dibina siap tepat pada masanya, mengikut anggaran belanjawan yang ditetapkan dan mempunyai taraf kualiti teknikal yang memberangsangkan sesuai dengan kehendak pelanggan.

Sistem pengurusan kualiti yang baik sepatutnya berdasarkan kepada kesedaran kualiti yang menjadi satu budaya dalam sesebuah firma binaan yang melibatkan seluruh anggotanya. Kajian ini dilakukan untuk membantu sesebuah firma binaan membangunkan budaya kualiti yang diperlukan bagi memastikan penghasilan produk dan perkhidmatan yang mampu bersaing dipasaran global.

## **1.2 Latar Belakang Kajian**

Sistem pengurusan berkualiti adalah satu konsep yang masih baru di Indonesia. Pelaksanaannya masih di peringkat awal dalam industri pembinaan di negara ini. Bagaimanapun sistem pengurusan kualiti telah dilaksanakan di beberapa firma pembinaan seperti di Hong Kong dan Singapura. Manakala di Amerika dan

United Kingdom ia sudah dijalankan sejak lebih kurang 20 tahun yang lalu (Low dan Goh, 1992; Abdel Razek, 1998 dan Torbica dan Stroh, 1999). Untuk pelaksanaan sistem pengurusan kualiti di negara ini, firma binaan perlu mempelajari pengalaman yang telah dicapai oleh industri pembinaan di negara-negara yang disebutkan di atas. Faktor utama yang menjadi penghalang dalam pelaksanaan sistem pengurusan kualiti adalah kurangnya budaya kualiti dalam industri tersebut (Low dan Goh, 1992).

Kebanyakan firma binaan utama, sub-firma binaan dan perunding tidak menyedari pentingnya pengurusan kualiti dan tidak jelas tentang konsep sistem kualiti. Begitu juga pelanggan yang hanya merasakan sistem kualiti sebahagian keperluan perjanjian tanpa mengetahui pengertian sistem kualiti. Hasilnya, firma binaan utama dan perunding hanya mendengar apa yang dikatakan oleh pihak pengurusan jaminan kualiti sahaja tanpa dapat melaksanakannya. Dengan itu punca permasalahan adalah, mereka semua tidak dapat menerima dan menyetujui konsep dan kekurangan keperluan latihan untuk semua peringkat pekerja bagi membiasakan diri dengan konsep kualiti (Low dan Goh, 1992).

Secara amnya, perjanjian pembinaan di Indonesia adalah seperti gaya barat iaitu mendefinisikan skop kerja secara terperinci dan jelas dari permulaan. Oleh itu untuk mendapatkan hasil dan perkhidmatan yang berkualiti pengurusan pembinaan harus ditekankan secara terus menerus dengan memperbaiki “manusia” dan “proses”. Proses dan manusia adalah merupakan elemen-elemen yang saling berkaitan. Pelaksanaan yang tidak baik boleh menghalang kejayaan yang lain ( Koskala, 1992; Nesan dan Price, 1996). Manusia merupakan elemen utama rancangan dan sokongan untuk aktiviti yang menjadikan kualiti menjadi satu panduan hidup, baik untuk hasil dan perkhidmatan, budaya ataupun produk kerana manusia kunci menuju kejayaan (Brelín, *et al.*, 1997).

Persetujuan menanamkan kualiti di antara anggota-anggota pembinaan memerlukan perubahan budaya dalam industri pembinaan. Tetapi adalah amat sukar dan prosesnya adalah terhad, ini adalah kerana selain daripada masalah prosedur, masalah lain yang sering wujud adalah keengganan untuk melakukan perubahan dan

mengikuti serta melaksanakan peraturan yang telah ditetapkan dalam sistem pengurusan kualiti tersebut.

Pengurusan kualiti merupakan suatu sistem pengurusan yang mengutamakan kualiti sebagai strategi korporat untuk meningkatkan kemampuan persaingan. Ia berorientasi kepada kepuasan pelanggan melalui pembaikan berterusan dan menyeluruh ke atas hasil, perkhidmatan manusia, proses dan persekitaran (Goetsch dan Davis, 1994). Kualiti tidak hanya mencakup hasil dan perkhidmatan tetapi juga meliputi proses, persekitaran dan manusia.

Memandangkan aktiviti sebuah firma binaan atau pembinaan itu diuruskan oleh manusia maka suasana yang seimbang dan harmoni untuk mencapai keunggulan perlu diwujudkan. Kualiti merupakan bukti bagi keunggulan dan kita perlu membangunkannya dengan perancangan (Barry, 2002).

Sikap dan perilaku setiap pekerja sangat penting dalam membangunkan kerjasama dalam sesebuah firma binaan. Moral dan semangat kerja yang tinggi, rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, ketepatan waktu, patuh dan kesetiaan kepada firma akan menghasilkan kerjasama yang menguntungkan. Oleh itu, untuk menyokong dan memudahkan perubahan budaya firma binaan ke arah budaya kualiti, terlebih dahulu firma binaan perlu memfokuskan kepada persekitarannya yang didorong oleh nilai-nilai budayanya sendiri. Untuk memahami budaya kualiti melalui bagaimana pekerja-pekerja dalam organisasi berperilaku, bertindak balas, dan berinteraksi melakukan perubahan kepada budaya kualiti, perlu menentukan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya kualiti dan menyediakan garis panduan dalam pembangunan budaya kualiti (Adebanjo dan Kehoe, 1999; Goetsch dan Davis, 1994).

Daripada huraian di atas beberapa perkara penting yang menjadi asas kajian ini dapat dirumuskan iaitu:

- i. Untuk mewujudkan firma binaan yang mampu bersaing di pasaran global, diperlukan komitmen terhadap kualiti dan membiasakan diri dengan konsep kualiti. Untuk mencapainya pengurusan pembinaan perlu merubah budaya

sesebuah syarikat kepada budaya kualiti, dengan memperbaiki elemen-elemennya iaitu manusia dan proses.

- ii. Untuk mewujudkan syarikat yang berkualiti melalui manusia dan proses, perkara berikut perlu dilakukan :
  - Mengenal pasti faktor-faktor dan aktiviti terbaik untuk pembangunan budaya kualiti;
  - Mengenal pasti hubungan kait dan pengaruh diantara faktor-faktor untuk mewujudkan budaya kualiti;
  - Mengenal pasti hubungan faktor-faktor dengan budaya kualiti untuk pembangunan budaya kualiti.
- iii. Pembangunan model budaya kualiti untuk membantu mempermudah pelaksanaan pembangunan budaya kualiti dalam industri pembinaan.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Pengurusan kualiti memainkan peranan penting dalam industri pembinaan. Ia dapat meningkatkan persaingan atau meningkatkan peluang sesebuah firma binaan untuk memasuki era globalisasi. Dalam era globalisasi tantangan terhadap perniagaan semakin kuat iaitu persaingan semakin tinggi, teknologi semakin canggih, peraturan yang semakin ketat serta pengguna yang semakin berpengetahuan. Ini akan menjadikan kadar persaingan lebih tinggi, tuntutan daripada pengguna terhadap kualiti yang lebih baik untuk produk atau perkhidmatan semakin diperlukan. Oleh itu, berlaku pelbagai perubahan polisi sama ada dalam skop tempatan mahupun antarabangsa. Ia tidak dapat dihindarkan dalam menghadapi cabaran, sama ada di pasaran tempatan mahupun di pasaran antarabangsa.

Untuk memiliki keupayaan tersebut, firma binaan perlu memberi tumpuan kepada penambahbaikan kualiti produk atau perkhidmatan. Ini kerana hanya firma binaan yang lebih cekap dan berkesan akan memenangi persaingan dalam penguasaan pasar serta keuntungan (Priyono, *et al.*, 1997). Untuk menghadapi situasi sedemikian, sistem pengurusan kualiti yang cekap adalah amat diperlukan. Tanpa sistem pengurusan kualiti yang cekap, produk pembinaan tidak dapat dijamin, dan



proses pembinaan mungkin akan mengalami kegagalan. Ini kerana diperingkat antara bangsa aspek jaminan kualiti merupakan satu kemestian bagi sesebuah firma binaan supaya dapat terus bertahan dan berdaya saing.

Jika dibandingkan dengan pengurus projek dan perunding, firma binaan didapati lebih sukar menyesuaikan operasinya dengan keperluan sistem pengurusan kualiti. Abdul Hakim, *et al.* (2000), mendapati bahawa firma-firma binaan yang besar gagal menghantarkan pelan kualiti projek seperti yang diperlukan dalam kontrak binaan. Hanya setelah satu tahun kemudian firma binaan tersebut dapat menyediakan pelan kualiti projek dengan bantuan perunding kualiti. Walaupun pelan kualiti projek tersebut telah tersedia, tetapi mereka masih lagi menghadapi masalah iaitu tidak mampu melaksanakannya. Ini kerana mereka tidak mempunyai pengalaman dalam melaksanakan sistem pengurusan kualiti. Setelah diberikan latihan secara intensif barulah mereka berupaya melaksanakan pelan kualiti projek tersebut. Walaubagaimanapun masih berlaku kerja yang dilaksanakan tidak sesuai dengan prosedur dan tidak sesuai dengan kehendak dokumentasi. Banyak kerja yang dilakukan berdasarkan kepada kebiasaan proses kerja yang sedia ada. Perkara ini menunjukkan bahawa budaya kualiti masih tidak wujud dalam firma binaan.

Situasi sekarang memperlihatkan kebanyakan projek mengalami masalah tidak mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan atau yang diperlukan oleh pemilik projek, sehingga pemilik projek tidak berpuas hati (Priyono, *et al.* 1997). Akibatnya, firma binaan harus melakukan perbaikan atau pekerjaan berulang-ulang atau mengganti bahagian yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang diajukan. Dalam keadaan tersebut kepercayaan pemilik projek terhadap firma binaan akan berkurang dan akan mendatangkan kesukaran bagi firma binaan untuk mendapatkan pasaran pada masa yang akan datang.

Oleh itu, perlu adanya penyelesaian bagi mengatasi keadaan untuk melakukan perubahan terhadap sistem pengurusan yang ada. Kesedaran dan pelaksanaan pengurusan kualiti di dalam industri pembinaan masih berada dalam tahap yang tidak memuaskan. Untuk itu Develin, *et al.* (1989) menyatakan bahawa produk utama adalah memahami dan memperkenalkan konsep perubahan budaya.

Perubahan budaya adalah faktor utama untuk mendapatkan kejayaan pelaksanaan kualiti menyeluruh. Kerana menurut Atkinson (1990), jika kualiti menyeluruh tidak konsisten dengan budaya organisasi, ia akan memusnahkan pembangunan budaya kualiti. Untuk menyokong dan memudahkan perubahan kearah budaya kualiti ini berlaku, pengurus firma binaan harus memaklumkan kepada seluruh anggota firma binaan bahawa kualiti merupakan tiket menuju kejayaan pada masa kini dan masa hadapan (Fandi, 1997).

Pencapaian kualiti yang baik harus berdasarkan kepada kesedaran kualiti yang menjadi suatu budaya dalam suatu firma binaan yang melibatkan seluruh anggotanya. Goetsch dan Davis (1994) menegaskan, bahawa kualiti bukan hanya menekankan pada aspek hasil akhir, iaitu produk dan perkhidmatan tetapi juga berkaitan dengan kualiti manusia, kualiti proses dan kualiti persekitaran.

Dalam aspek pembangunan budaya kualiti apa yang sepatutnya diperlukan ialah berusaha meningkatkan kadar prestasi yang lebih tinggi melalui penjagaan kualiti dalam pelbagai aspek seperti sumber manusia, sistem pengurusan, keupayaan proses, dan memenuhi kepuasan pelanggan. Bagi memastikan pelaksanaan sistem pengurusan kualiti berjalan lancar, elemen-elemen sokongan seperti peranan pihak pengurusan, sistem latihan dan pendidikan, sistem penghargaan, proses komunikasi, kepemimpinan yang berkarisma dan struktur firma binaan berkenaan sangat diperlukan. Tanpa budaya kualiti yang kukuh, perkara-perkara tersebut tidak akan mampu bertahan (Norlan, 1998).

Apa yang menjadi permasalahan utama dalam mengamalkan konsep perubahan budaya kepada budaya kualiti ialah perlaksanaannya masih berada pada tahap yang rendah. Ini dapat dilihat kerana firma binaan hanya tertumpu kepada penghasilan produk atau perkhidmatan dan kurang mementingkan aspek kualiti organisasi dalaman seperti prosedur pentadbiran yang kurangnya baik, piawai kerja yang dibuat secara tergesa-gesa, banyaknya perubahan-perubahan kerja, kurangnya pengawasan dan kurangnya kerjasama dan kepemimpinan yang kurang baik serta pelbagai ( Low dan Goh, 1992; Chase, 1998 dan Yutiar, 2000). Perkara ini menyebabkan perubahan budaya menuju budaya kualiti tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya dan perkara ini akhirnya akan memberikan kesan terhadap pengeluaran,

yang mana tahap kecekapan dan produktivitinya tidak tercapai. Oleh yang demikian untuk membangun budaya kualiti, firma binaan perlu merancang perubahan yang meliputi keseluruhan organisasi.

Pembangunan budaya kualiti dipengaruhi oleh banyak faktor seperti struktur organisasi, komunikasi, motivasi, kepemimpinan, kerja berkumpulan, penghargaan dan pendidikan dan latihan, serta pemberian kuasa (Pearson, 1992; Juran dan Gyron, 1993; Goetsch dan Davis, 1994; Adebajo dan Kehoe, 1999; Bubshait, 2000). Setiap faktor mempunyai kesan yang berbeza terhadap pembangunan budaya kualiti, selain itu faktor-faktor tersebut juga saling berkaitan antara satu dengan lainnya. Walaubagaimanapun belum ada kajian yang dibuat untuk menentukan keutamaan faktor-faktor tersebut dalam pembangunan budaya kualiti. Berkaitan dengan perkara diatas, maka persoalan kajian dihuraikan seperti berikut:

- i. Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi pembangunan budaya kualiti?
- ii. Apakah amalan terbaik bagi setiap faktor yang mempengaruhi pembangunan budaya kualiti?
- iii. Bagaimanakah kaitan dan pengaruh antara faktor-faktor dalam pembangunan budaya kualiti?
- iv. Bagaimanakah kaitan dan pengaruh antara faktor-faktor dalam pembangunan budaya kualiti dengan budaya kualiti?
- v. Apakah faktor-faktor kritikal dalam pembangunan budaya kualiti?
- vi. Bagaimanakah model proses pembangunan budaya kualiti?

#### **1.4 Objektif Kajian**

Matlamat utama kajian ini adalah untuk membangunkan model proses pembangunan budaya kualiti dalam sesebuah firma binaan. Untuk mencapai matlamat kajian tersebut, beberapa objektif telah dikenal pasti iaitu:

- i. Mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pembangunan budaya kualiti;
- ii. Mengenal pasti aktiviti terbaik untuk setiap faktor dalam pembangunan budaya kualiti;

- iii Mengenal pasti hubung kait dan pengaruh diantara faktor-faktor dalam pembangunan budaya kualiti;
- iv Mengenal pasti hubung kait dan pengaruh antara faktor-faktor dalam pembangunan budaya kualiti dengan budaya kualiti;
- v Mengenal pasti dan menentukan faktor-faktor kritikal dalam pembangunan budaya kualiti; dan
- vi Membangunkan model proses pembangunan budaya kualiti dalam firma binaan.

### **1.5 Justifikasi Kajian**

Abad ke 21 yang telah kita masuki merupakan satu era globalisasi informasi dan ekonomi. Pada abad ini industri Indonesia khususnya dan industri dunia amnya akan memasuki era perdagangan bebas yang akan dimulai oleh persaingan produk-produk inovatif berkualiti global.

Globalisasi merupakan satu cabaran yang besar bagi negara kita terutama sekali dalam bidang industri. Persaingan diperingkat antarabangsa dan serantau dijangka akan menjadi lebih hebat berikutan pelaksanaan komitmen terhadap Pertubuhan Perdagangan Dunia (WTO) dan kawasan perdagangan bebas Asean (AFTA) (Abdul Latiff Ahmad, 2002).

Globalisasi selalunya akan memajukan dan mewujudkan persaingan antarabangsa yang berlanjutan memerlukan perubahan tertentu dalam strategi, sistem kerja dan cara pengurusan, diantaranya, perubahan dalam strategi memerlukan analisa yang mendalam untuk meletakkan budaya (nilai, kepercayaan dan pola prilaku) sebagai petunjuk seharian pelaksanaan organisasi (Granell, 2000 ).

Dalam suasana persaingan seperti ini, tidak diragukan lagi bahawa hanya industri-industri yang mampu menawarkan produk-produk inovatif berkualiti global (hasil penyelidikan dan pengembangan secara sungguh-sungguh) yang akan mampu bertahan (Yan Rianto, 1998). Oleh itu untuk menghadapi persaingan yang semakin

sukar dimasa hadapan, sistem pengurusan kualiti menerusi pembangunan budaya kualiti pada firma binaan amatlah diperlukan. Ia penting dalam memberikan perkhidmatan yang dapat menarik pelanggan secara berterusan. Oleh itu, kajian ini akan dapat dijadikan panduan kearah pembangunan budaya kualiti pada firma binaan di Indonesia dan seterusnya membolehkannya bersaing dipasaran antarabangsa

## 1.6 Skop Kajian

Menjadikan kualiti sebagai prinsip utama firma binaan bererti memberikan produk-produk dan perkhidmatan yang memuaskan keperluan pelanggan. Ini kerana, untuk menjadi pesaing kelas dunia, firma binaan harus mempunyai sistem pengurusan yang berkualiti. Oleh itu, skop kajian ini ditumpukan kepada faktor-faktor yang mempengaruhi wujudnya pembangunan budaya kualiti pada firma binaan. Firma binaan dipilih kerana mempunyai masalah dalam menghasilkan produk yang berkualiti. Ini disebabkan oleh kerana kekurangan tenaga kerja yang berkelayakan dalam industri pembinaan (Fatur Rohman, 1996; Kaming, *et al.*, 1997 dan Sonny, 1999). Selain itu, kelayakan yang diperlukan berubah-ubah bermula dari tahap perancangan sampai kepada tahap pelaksanaan (Yin, 1995; Prijono, *et al.*, 1997 dan Sonny, 1999). Oleh itu, seluruh kegiatan dalam firma binaan memerlukan satu pengurusan yang berkualiti untuk mencapai matlamatnya. Ini kerana kecemerlangan dan kegemilangan organisasi bukan sahaja bergantung kepada keunggulan misi dan kedudukan yang kukuh, tetapi juga sistem pengurusan yang berkualiti, mantap dan berjaya menjadikan faktor penting dalam menentukan arah dan tujuan organisasi firma binaan.

Dalam penyelidikan ini, sampel kajian terdiri daripada firma binaan kelas “A” (firma yang memiliki peringkat prestasi yang lebih baik dan taraf kemampuan ekonomi yang baik,serta peralatan yang lengkap) yang merupakan anggota firma binaan AKI (Asosiasi Konstruksi Indonesia) atau ahli GAPENSI (Gabungan Pelaksana Konstruksi Indonesia) di Negara Indonesia. Pemilihan firma ini dilakukan kerana firma ini berkualiti dan mendapat kelulusan daripada Jabatan Pekerjaan Umum dan firma pembinaan yang telah mendapatkan pensijilan sistem jaminan

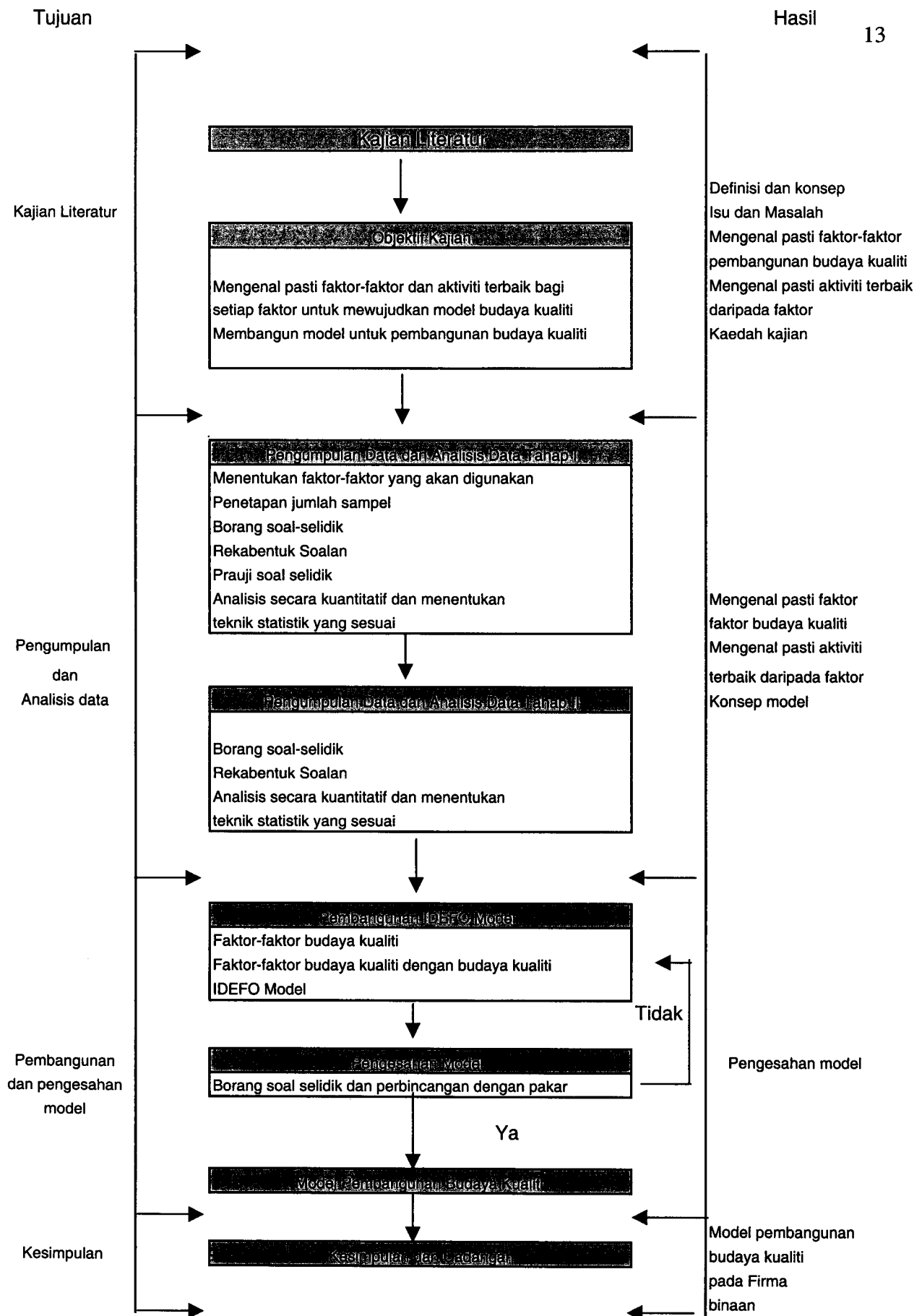
kualiti ISO 9000 daripada Dewan Standardisasi Nasional (DSN) di Indonesia. Firma binaan lainnya adalah yang berpotensi untuk mendapatkan pensijilan ISO 9000 diberi tumpuan dalam penyelidikan ini.

Firma binaan yang dipilih adalah kontraktor kelas A yang terdapat di Indonesia iaitu di kawasan Jakarta, Sumatera Barat dan Riau. Kajian dilaksanakan pada kawasan agak terhad, kerana Indonesia dengan kawasannya yang luas dan jarak yang berjauhan tidak memungkinkan untuk melakukan kajian secara keseluruhan.

Firma binaan di kawasan Jakarta, Sumatera Barat dan Riau dipilih disebabkan Jakarta adalah ibu negara dan kawasan perniagaan terbesar di Indonesia yang memiliki projek-projek yang besar di Pulau Jawa. Selain daripada itu firma-firma binaan yang besar berkedudukan di Jakarta. Untuk kawasan Sumatera Barat dan Riau pula pemilihannya dilakukan kerana kedua-dua kawasan pada masa ini sedang giat-giatnya melaksanakan projek pembangunan. Sumatera Barat dengan pembangunan projek lebuh raya dan lapangan terbang antarabangsa dan Riau dengan pembangunan kawasan bandar baru. Banyak firma-firma binaan yang berpotensi sedang melaksanakan projek-projek besar di kedua-dua kawasan ini. Firma-firma binaan ini juga dipilih kerana berpotensi untuk bersaing di arena antarabangsa.

## **1.7 Kaedah Kajian**

Untuk mencapai tujuan dan objektif kajian, satu proses bagi menjalankan penyelidikan telah dikenal pasti. Penyelidikan akan melibatkan dua isu iaitu mengenalpasti faktor yang mempengaruhi budaya kualiti dan mewujudkan model pelaksanaan pembangunan budaya kualiti dalam firma binaan. Kajian ini telah dibahagikan kepada empat peringkat iaitu bermula daripada peringkat kajian literatur, peringkat pengumpulan data dan analisis data, peringkat pembangunan model dan pengesahan, serta peringkat kesimpulan dan cadangan. Ke empat-empat peringkat kajian ditunjukkan pada Rajah 1.1 dan diuraikan seperti berikut:



Rajah 1.1: Kaedah Penyelidikan

- i. Peringkat kajian literatur: peringkat ini adalah bertujuan untuk mengenal pasti isu dan masalah pembangunan budaya kualiti dalam firma binaan khasnya di Indonesia dan secara amnya dalam firma binaan di negara-negara lain. Isu dan masalah ini diperolehi melalui pembacaan buku-buku, artikel-artikel, jurnal, tesis, daripada akhbar, majalah saintifik dan lain-lain. Daripada isu dan masalah yang diperolehi dapat dirumuskan bahawa matlamat penyelidikan adalah untuk memperolehi kaedah pelaksanaan pembangunan budaya kualiti yang dapat meningkatkan kualiti hasil dan prestasi firma binaan. Berdasarkan matlamat tersebut dapat dirumuskan bahawa objek kajian penyelidikan ini ialah untuk mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi budaya kualiti, mengenal pasti aktiviti terbaik bagi setiap faktor untuk pelaksanaan pembangunan budaya kualiti dan pembangunan model proses pembangunan budaya kualiti pada firma binaan. Melalui kajian literatur ini faktor-faktor dan aktiviti masing-masing faktor ditetapkan dan juga kaedah penyelidikan diperolehi.
  
- ii Pengumpulan data dan analisis data: Pengumpulan data dilakukan kepada 100 firma binaan kelas A yang ada di Indonesia dengan menggunakan borang soal selidik. Soal selidik telah dibuat dengan menggunakan faktor-faktor dan aktiviti terbaik daripada setiap faktor untuk pembangunan budaya kualiti. Kaedah pengukuran sistem pemarkahan skala ordinal Likert telah digunakan dalam borang soal selidik untuk mendapatkan data kualitatif. Oleh kerana matlamat penyelidikan ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi budaya kualiti dan keberkesanan pelaksanaan budaya kualiti, maka data yang diperolehi daripada hasil soal selidik telah dianalisis dengan menggunakan dua cara iaitu analisis kuantitatif dan analisis kualitatif. Untuk analisis data kuantitatif ujian statistik yang digunakan ialah ujian t, analisis varian, analisis korelasi, dan analisis regresi berganda serta analisis lintasan (Sujana, 1992; Bryman dan Cramer, 2001; Pallant, 2001). Manakala untuk mendapatkan data kuantitatif digunakan kaedah jeda selang kerana data kuantitatif diukur dengan skala selang (Pedhazur, 1982; Sujana, 1992; Harun Al Rasyid, 1994 dan Tag, 1997). Data diproses dengan proses statistik iaitu analisis lintasan dengan menggunakan beberapa perisian, di antaranya *Spreadsheet Versi 2000*, *SPSS*



*versi 9.01*, dan *Statistika versi 5.0*. Hasil daripada Analisis Lintas telah dibangun sebuah konsep model dengan menggunakan IDEF0 model

- iii Pembangunan model; Hasil analisis data telah mengenal pasti faktor-faktor dan aktiviti terbaik daripada masing-masing faktor. Manakala analisis lintasan telah mengenal pasti hubung kait antara faktor-faktor dan hubung kait antara faktor dengan budaya kualiti serta telah menghasilkan model konsep. Model IDEF0 digunakan untuk membentuk proses pelaksanaan budaya kualiti melalui kemampuan carta dan maklumat (Fieldman, 1998). Pembangunan model budaya kualiti dengan IDEF0 model dilakukan dan pengesahannya melalui soal selidik dan temuduga untuk mengetahui pendapat pakar. Pengesahan dilakukan oleh lima pakar daripada firma binaan dan dua pakar daripada Jabatan Kerja Raya di Indonesia dan 1 pakar dari perunding firma binaan dan 1 pakar psychology sumber manusia;
- vi Kesimpulan dan Cadangan: Kesimpulan dan cadangan merupakan peringkat akhir dalam pendekatan kajian ini. Membuat kesimpulan hasil kajian berasaskan analisis dan penilaian data yang merangkumi penerapan konsep budaya kualiti, penilaian terhadap kualiti firma binaan, membuat arahan kaedah pelaksanaan model pelaksanaan budaya kualiti untuk memperbaiki pelaksanaan kualiti pada masa akan datang. Pada peringkat akhir cadangan akan dikemukakan.

## **1.8 Organisasi Penyusunan Tesis**

Tesis ini terdiri daripada lapan bab, yang disusun mengikut urutan pelaksanaan kajian:

Bab I menerangkan tentang pengenalan kajian, latar belakang masalah, pernyataan masalah, matlamat dan objektif kajian, justifikasi, skop kajian, kaedah kajian serta bahagian terakhir bab membincangkan tentang organisasi penyusunan tesis.

Bab II adalah kajian literatur untuk budaya kualiti. Matlamat utama bab ini adalah untuk menghuraikan tentang budaya kualiti serta hubungannya dengan pengurusan firma binaan. Ia juga bertujuan untuk mengenalpasti faktor-faktor yang boleh mewujudkan budaya kualiti. Bab ini juga membincangkan tentang kajian yang berkaitan dengan pengenalan, definisi budaya, kualiti, budaya kualiti dan konsep-konsep budaya kualiti. Perbincangan dalam bab dua ini akan diakhiri dengan kesimpulan yang menjadi asas bagi perbincangan bab selanjutnya. Bab dua ini merupakan asas teori yang penting bagi menjalankan penyelidikan.

Bab III menerangkan tentang faktor-faktor dan aktiviti terbaik. Bab ini menerangkan tentang sembilan faktor dan aktiviti terbaik yang akan diuji dalam mewujudkan budaya kualiti pada firma binaan. Faktor-faktor tersebut adalah struktur organisasi, komunikasi, motivasi, kepemimpinan, kerja kumpulan, sistem penghargaan dan perakuan, pendidikan dan latihan, pemberian kuasa dan penglibatan. Bab ini di akhiri dengan kesimpulan tentang ke sembilan faktor beserta aktiviti terbaiknya.

Bab IV menerangkan tentang penggunaan teknik model dalam pembangunan budaya kualiti pada firma binaan. Bab ini mengkaji tentang pengenalan, tinjauan teknik yang berkaitan dengan kajian, rekabentuk sistem dan rekabentuk model (IDEF0 Model). Bab ini di akhiri dengan kesimpulan tentang penggunaan teknik model IDEF0 untuk membangunkan model pelaksanaan pembangunan budaya kualiti.

Bab V menerangkan tentang kaedah penyelidikan. Bab ini menerangkan tentang pengenalan, faktor-faktor keberkesanan budaya kualiti, pemilihan kawasan penyelidikan, penetapan jumlah sampel, instrumen pengumpulan data, teknik statistik yang digunakan dalam penyelidikan ini serta pembangunan model proses. Bab ini di akhiri dengan kesimpulan kaedah penyelidikan.

Bab VI adalah analisis data dimana difokuskan kepada faktor-faktor dan amalan-amalan terbaik dalam membentuk pembangunan budaya kualiti. Matlamat pembahasan bab ini ialah memperolehi dan mengenalpasti faktor-faktor dan amalan terbaik yang boleh menyokong pembangunan budaya kualiti. Faktor-faktor yang

utama yang mempengaruhi pembangunan budaya kualiti akan merupakan garis panduan untuk membentuk pembangunan budaya kualiti pada firma binaan. Langkah akhir kajian ini adalah membangunkan model pelaksanaan budaya kualiti dengan menggunakan model IDEFO dan pengesahannya dilakukan melalui soal selidik dan opini pakar diakhiri dengan kesimpulan perbincangan.

Bab VII adalah kesahihan dan penilaian model IDEFO dimana bab ini akan menerangkan pengesahan kesahihan model dalam dua dimensi: iaitu pengesahan dalaman iaitu melalui kajian literatur dan kajian soal selidik dan pengesahan luaran melalui pendapat pakar terhadap model pelaksanaan budaya kualiti dengan menggunakan IDEFO Model. Bab ini di akhiri dengan kesimpulan dari pengesahan luaran dan rumusan.

Bab VIII adalah kesimpulan dan cadangan. Sebagai bab terakhir ia akan memberikan cadangan kepada firma binaan tentang cara membangunkan budaya kualiti pada firma binaan. Ini dapat dicapai dengan membangunkan model pelaksanaan budaya kualiti agar firma binaan dapat mengadakan sistem pengurusan yang berkualiti sehingga dapat menghasilkan produk dan perkhidmatan yang berkualiti dan mampu untuk menghasilkan tenaga kerja yang produktif dan berkualiti.

## RUJUKAN

- Abdel Razek Refaat (1998). "Quality Improvement in Egypt: Methodology and Implementation." *Journal of Construction Engineering and Management*. September-oktober, pp 354-360
- Abdul Latif bin Ahmad (2002). "Teks Ucapan Pembukaan Perasmian National Forum on the Qualification and Certification of NDT Personnel in Malaysia." Kuala Lumpur: Kementrian Sumber Manusia Malaysia .
- Abdul Hakim, Mat Naim, Mohd Hannafi dan Mohd Noor. Sudin (2000). " The Capability of A Construction Project Team in The Implementation of Quality Management System". 2000 Malaysian Survey Congress.
- Abdul Hakim (1994). "*An Invesigation into The Strategies of Firms and Their Financial Performance in the UK Construction Industry*". University College London. A Doctoral Thesis.
- Abdul Sukhor Abdullah (1991) "*Pengurusan Organisasi: Perspektif Pemikiran dan Teori*". Selangor Darul Ehsan. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Abraham, M., Fisher, T. and Crawford, J. (1997). " *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol 14. No 6.pp 616-636
- Adebanjo.D. and Kehoe.D. (1998). "An Evaluation of Quality Culture Problem in UK Companies." *International Journal at Quality Science*. Vol 3. No 3. pp 275-286.
- Adebanjo.D. and Kehoe.D. (1999). "An investigation of Quality Culture development in UK Industry." *International Journal of Operation & Production Management*. Vol 19, No 7. pp 633-649.
- Ahmad Atory Hussain (1986). "*Tingkah Laku Organisasi Dalam Pengurusan Modern* " Kuala Lumpur, Dewan Bahasa dan Pustaka..
- Allaire, P.A. (1997). "Kualitas Hilang, dan Ditemukan " dlm. Shelton, K. (Editor) "*In Search of Quality*." Terjemahan Bern Hidayat. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama pp 5-17

- Alias Baba. (1999). "*Statistik Penyelidikan dalam Pendidikan dan Sains Sosial*". Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Alpander, G.G. and Lee, C.R. (1995). "Culture Strategy and Teamwork: The Key to Organizational Change". *Journal of Management Development*. Vol 14, No. 8, pp 4-18.
- Al Tolstoy. (1997). "Peningkatan Kontinyu" dlm. Shelton, K. (Editor) "*In Search of Quality*." Terjemahan Bern Hidayat. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. pp 345-352.
- American Society of Engineers. (1988). "Quality In the Constructed Project". New york.
- Amin Wijaya, T. (1993). "*Manajemen Mutu Terpadu*." Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Amsa, P. (1986). "Organizational Culture and Work Group Behavior: An Empirical Study," *Journal of Management Studies*. May . pp 347-362.
- An investigation into faults and their avoidance (1982). "*Quality in Traditional Housing*." Vol 1, Building Research Establishment, Her Majesty's Stationary Office, London, U.K.
- Analoui, F. (1999). "Eight Parameter of Managerial Effectiveness: Study of Senior Managers in Ghana." *The Jurnal of Management Development*. Vol. 18. No.4.
- Analoui, F. (2000). "What Motivates Senior Managers; The Case of Romania." *Jurnal of Managerial Psychology*. Vol. 15. No.4. pp 324-340.
- Andrew, E.S. (1981). "*Personnel and Human Resources Management*". Jhon Willey & Sons, Inc.
- Anjard, R.P (1993). "Keys to Successful TQM." *Proceedings of The Technical Program. NEPCON*. Vol.2. November. 834-868.
- Appelbaum, S.H., Hebert, D and Leroux, S. (1999). "Empowerment : Power Culture and Leadership a Strategy or Fad for The Millenium." *Journal of Work Place Learning : Employee Counselling To day*. Vol 11. No 7. pp 233-254.
- A.R. Noor (1996). "*Motivasi; Himpunan Bahan-bahan Utama Pelatihan Budaya Kerja*." Jakarta: PT Golden Terayon Press.
- Anwar, P.B. (2000). "*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*." Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Andrew, R., Brownstein and Morries, J.P. (1998). "Who Should CEO Pay ?". *Harvard Business Review*, May-June, pp 28-38.

- Arditi, D., Gunaydin, H. M. (1999). "Perception of Process Quality in Building Projects." *Journal of Management in Engineering*. March-April, pp 43-53.
- Aronson dan Elliot (1990). "*Method of research in social pshychology*". New York: Mc Graw Hill Publishing Company.
- Arni Muhammad (2000). "*Komunikasi Organisasi*." Jakarta: Bumi Aksara.
- Atkinson, P.E. (1990). "*Creating Culture Change: The Key to Successful Total Quality Management*." London: IFS Publication.
- Augustine N. R. (1997). "Rahasia Kualitas." dlm. Shelton, K. (Editor) "*In Search of Quality*." Terjemahan Bern Hidayat. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. 65-70.
- Austen, A..D. and Neale, R.H. (1991). "*Memanaajemeni Proyek Konstruksi: Pedoman, Proses dan Prosedur*." Jakarta: PT. Pustaka Binaman Presindo.
- Barnet (1994). "They Dynamic of Role Interaction". *Proceedings of American Production and Inventory Control Society*, pp 280-284, USA.
- Barry,T.J. (2002). "*Organisasi Kualiti Mutlak*". Skudai Johor Bahru: Universiti Teknologi Malaysia.
- Barrie, D.S and Paulson, B.C (1992). "*Professional Construction Management*." London: McGraw-Hill.
- Bass, B.M. (1960). "Leadership, Psychology, and Organizational Behaviour" Dlm Gibson, J.L., Ivanchevich, J.M., and Donnelly, C.H." *Organization*". Richard D. Erwin, Inch.
- Bass, B.M. (1990). "Bass dan Stogdill's Handbook of Leadership." In Pasa, S.F. (2000), Leadership Influence in a High Power Distance and Collective Culture. *Leadership dan Organization Development Journal*. pp 414-426.
- Bendell, T.,(1989). "*Taguchi Methods*." London, Elsevier.
- Bendell,T., Penson, R. and Carr, S. (1995). "The Quality Gurus-Their Approaches Described and Considered." *Managing Service Quality*. Vol 5 No 6. pp 44-48.
- Bennis.W and Nanus, B.(1985). "*Leaders*." Harper & Row, New York.
- Bennis.W and Towsend, R.(1995). "Reinventing Leadership." In Morden, T. "Leadership as Vision." *Journal Management Decision*. September. pp 668-676.

- Bergman, B. and Klefsjo, B. (1994). *"Quality-from Customer Needs to Customer Satisfaction."* London: McGraw-Hill.
- Blancard, K. and Ruhe, R. (1997). "Kepemimpinan Kualitas Total." dlm. Shelton, K. (Editor) *"In Search of Quality."* Terjemahan Bern Hidayat. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. pp 345-352.
- Blau, P.M. and Scott, W.R., (1962). "Formal Organization: Comparative Approach" In Abdul Sukhor Abdullah. *"Pengurusan Organisasi: Perspektif Pemikiran dan Teori."* Selangor Darul Ehsan. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Bob, Widyahartono, (2001). *"Strategi pemasaran dalam krisis moneter : factor sukses utama memasuki pasar global"*. Asia pacific management forum.
- Bobbitt, H.R., Brientholt, R.H., Doktor, R.H. and McNaul, J.P. (1978). "Organizational Behaviour Understanding and Prediction." In Adebanjo, D. and Kehoe, D. "An investigation of Quality Culture development in UK Industry." *International Journal of Operation & Production Management*. Vol 19, No 7. pp 633-649.
- Bollen, K.A. and Hoyle, R.H. (1990). "Perceived Cohesion: A Conceptual and Empirical Examination." *Social Forces*. Desember. pp 479-504.
- Borum (1991). *"Personal Communication."* Denmark: Copenhagen Business School.
- Bounds, G., Yorks, L., Adam, M., and Ranney, G. (1995). *"Beyond Total Quality Management."* New York, McGraw Hill.
- Brooks, I. (1997). "Leadership of Cultural Change Process." *Health Manpower Management*. Vol 23. No 4. pp 113-119.
- Brian, J.D. (1992). "The Informal Leader in Project Team." *Supervisory Management*. June. p 12.
- Breach, E.F.L. (1972). "Organization The Framework of Management". Dlm Marhana Binti Latif. *"Pengurusan Bangunan"*. Tesis Sarjana Muda. Universiti Teknologi Malaysia.
- Bryman, A and Cramer, D. (2001). *"Quantitative Data Analysis with SPSS; A Guide for Social Scientist Release 10 for Windows."* Routledge by Taylor and Francis Group.
- Brelin K. H., Davenport, K.S., Jennings, L.P, Murphy, P.L. (1997). *"Focused Quality. Managing for Result"*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Brennan, E.J. (1985). "Merit Pay: Balance the Old Rich and The New Poor." *Personel Journal*, May. pp 82-84.

- BSI (1987), BS 4778: "Glossary of Terms Used in Quality Assurance." In Ngowi, A.B. "Impact of Culture on The Application of Tqm in the Construction Industry in Bostwana." *International Journal of Quality and Reliability Management*. Vol 17, No 45. pp 442-452.
- Buch, K. and Shelnut, J.W. (1995). UNC Charlotte Measures the Effect of its Quality Initiative". *Quality Progress*, July, pp 73-77, USA.
- Burch, J. and Grudnitski, G (1986). "*Information System Theory and Practice*." New York : Jhon Willey & Sons.
- Burati, J.L. and Oswald, T.H., (1993). "Implementing TQM in Engineering and Cconstruction. *Journal of Management in Engineering*, 9 (4)., pp 456-470.
- Bubshait, K.A. and Ali, Z. (1995). "Developing Quality Culture for Succesful Quality Programme. Quality a Way of Life." *Proceeding of The 3<sup>rd</sup> Middle East International Quality Assurance Conference*. April. pp 31-49.
- Bushait, K.A. (2000). "Developing Quality Culture for Successful Quality Improvement Program." *.First Gulf International, Exhibition and Workshops*
- Carillo,P.M.and Kopelman, R.E. (1991). "Organization Structure and Productivity." *Group and Organzation Studies*. Maret. pp 44-59.
- Certo,S.C. and Appelbaum,S.H. (1984). "*Principle of Modern Management*." Iowa: Wm C. Brown Co. Publisher.
- Chase, G.W., (1998). "Improving Construction Methode; A. Story about Quality." *Journal of Management in Engineering*. May-June. pp 30-33.
- Checkland, P. (1981). "*System Thinking, System Practice*." Chichester: .John Wiley and Sons.
- Checkland, P. and Scholes, J (1990). "*Soft System Methodology in Action*". Chichester. Jhon Wiley & Sons.
- Chiu, R.K., (1999). "Employee Involvement in A Total Quality Management Programme: Problems in Chinese Firms in Hong Kong." *Managerial Auditing Journal*. pp 8-11.
- Cohen, J. (1975). "*Applied Multiple Regression Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*." New York: Jhon Wiley& Sons.
- Colen, C. dan Mary, P. (1986). "The Challenges that Make Or Break a Group." *Training Management Journal*. April pp 31-33.



- Cohen, A.R. (1993). *"The Portable MBA in Management,"* New York: Jhon Wiley & Sons
- Colquhoun, G., Baines, R. and Grossley, R. (1993). "A. State of The Art Review of IDEFO." *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, Vol 6, No 4. pp 252-264.
- Conger, J. A. and Kanungo, R.N. (1988) "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice." *Academy of Management Review*, 13 (3), pp 471-482.
- Cook, S.D.N. and Yanow, D., (1990) "What is Does It Mean for Cultural to Learn? Organizational Learning from a Culture Perspective." Paper Presented at the third National Symposium of Public Administration Theory Network, Los Angeles, Calif. Dlm Schein, E.H. *"Organizational Culture and Leadership"* San Francisco: Jossey-Bas Publisher.
- Cooper, D.R. and Emory, C. W.(1999) *"Metode Penelitian Bisnis."*Jakarta. Penerbit Erlangga.
- Cost of quality deviations in design and construction (1989). *Publ 10-1, Construction Industry Institute*". Austin, Text.
- Covey, S.R. (1991). *"Principle Centered Leadership,* New York. Summit Books.
- Chase, C. (1990). *"The Manager as A Leader."* London: The Industrial Society.
- Chase, G.W. (1998). "Improving Construction Methods: A Story about Quality." *Journal of Management in Engineering*. May –June, pp 30-33.
- Chettam, D.W. (1996). "Are Quality Management System Possible?" *International Symposium for The Organization and Management of Construction*. pp 364-379.
- Clayton, P.A., (1972). "Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings" Dlm Gibson, J.L., Ivanchevich, J.M., and Donnelly, C.H. (1997). *"Organization"*. Richard D. Erwin, Inch.
- Collins, Brendan and Ernes, H. (1993). *"Management by Policy: How Companies Focus Their Total Quality Efforts to Achieve Competitive"*. ASOC Press.
- Coulson, T.C. (1996). "The Responsive Organisation : Re-engineering New Pattern of Work." *Management Services*, July, Vol 40 No 7, pp 14-15.
- Creech, B. (1994). *"The Five Pillars of TQM."* New York; Truman Talley Books.
- Creswell, J.W. (1994). *"Research Design: Qualitative and Quantitative approaches."* London: Sage Publication.

- Cronbach, L. (1951). "Coefficient Alpha and Internal Structure of Test, Psychometrika." In Alias Baba. " *Statistik Penyelidikan dalam Pendidikan dan Sains Sosial*". Bangi. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Crosby, P. B. (1979). " *Quality is Free*". New York. McGraw Hill.
- Crosby, P. B. (1984). " *Quality Without Tears*". New York. McGraw Hill.
- Crosby, P. B. (1992). " *Completeness: Quality for the 21 st Century*. Penguin, New York. No 6, pp 38-41.
- Crosby, P. B. (1996). " Illusions about Quality " *Across The Board*. June, Vol 33 No 6, pp38-41.
- Crosby, P. B. (1997). "Kepemimpinan Kualitas Yang Berkembang. " dlm. Shelton, K. (Editor) " *In Search of Quality*." Terjemahan Bern Hidayat. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Crowley, L.G and Karim, M.A (1995). " Conceptual Model of Partnering." *Journal of Management in Engineering, ASCE*, Vol.11 No.5, pp 33-9.
- Curtis, Keller and Over (1992), " Process Modelling, Communication of the ACM", Vol 35, No pp75-90.
- Dainty, A.R.J., Bryman, A. and Price, A.A.F. (2002). " Empowerment within the UK Construction Sector." *Leadership and Organization Development Journal*. June. pp 333-342.
- Dale, B.G. and Cooper, C.L. (1997). " *Total Quality and Human Resources*." Blackwell, Oxford.
- Dale, B.G. ,Cooper, C.L. and Wilkinson, A. (1997). " *Managing Quality and Human Resources-A Guide to Continuous Improvement*." United Kingdom: Blackwell Publisher Ltd.
- Daly, D. and Kleiner, B.H. (1995). " How to Motivate Problem Employees " *Journal Work Study*, Vol 44 No 2, pp 5-7.
- Danforth, D.D. (1997). "Sebuah Model kualitas. " dlm. Shelton, K. "In Search of Quality." Terjemahan Bern Hidayat. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. pp 41-48.
- Danny, .M. (1987). " The Genesis of Configuration. " *Academy of Management Review*. Oktober. pp 691-692.

- Davies, G.B. and Olson, M.H. (1984). "Management Information System; Conceptual Foundation, Structure, and Development" dlm Jogiyanto. "*Analisis dan Disain*." Jogjakarta, Andi Offset.
- Davies, L. and Ledington, P (1991). "*Information in action: Soft System Methodology*." London: The Macmillan Press Ltd.
- Deal, T.E. and Kennedy A.A (1982). "Corporate Culture. " Reading. Mass.: Addison-Wesley Calif. Dlm Schein, E.H. "*Organizational Culture and Leadership* " San Francisco: Jossey-Bas Publisher
- Dean, J.R. and Evans, J.R. (1994). "*Total Quality – Management, Organisation, and Strategy*." Mineopolis: West Publishing CO.
- Demarco, T. (1979). "*Structured analysis and System Specification*" 2<sup>nd</sup> edition. New York.
- Deming, W.E. (1964). "*Statistical Adjustment of Data*" Dover, Constable.
- Deming, W.E. (1986). "*Out of the Crisis*" Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Deming, W.E. (1997). "Kepemimpinan Kualitas." dlm. Shelton, K (Editor) "*In Search of Quality*". Terjemahan Bern Hidayat. Jakarta: P.T Gramedia Pustaka Utama. pp 211-223.
- Denis, W.O. (1988). "*Organizational Citizenship Behaviour*." Lexington: Lexington Books.
- DePree, M (1992). "Leadership is an Art." Dlm Spinks, N. and Wells, B. "Quality Communication: a key to Quality Leadership". *Journal Training for Quality*, Vol 3 No 2, pp 14-19.
- Develin and Partners (1989). "Effectiveness of Quality Management System." dlm. Adebanjo D and Kehoe, D.F (1999). "An Investigation of Quality Culture Development in UK Industry." *International Journal of Operation and Productions Management* Vol 19. No 7 pp 633-649.
- Dillon, W.R. and Goldstein, M (1984). "*Multivariate Analysis: Methode and Applications*". New York, Jhon Willey and Sons.
- Dimitriadis, Z.S. (2000). "Total Involvement in Quality Management". *Team Performance Management: An International Journal*, Volume 6. No 7/8, pp 117-121

- Douglas, M. (1982). *How Institutions Think*. Syracuse, New York: Syracuse University Press.
- Drucker, P.F. (1973), *Management Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, Harper & Row.
- Drucker, P.F. (1992), "Managing for The Future." Dlm. Spinks, N. and Wells, B. "Quality Communication a Key to Quality Leadership." *Training for Quality*. Vol 3. No 2. pp 14-19.
- Dubinsky, A.J., Johnson, M.A., Michaels, R.E., Kotabe, M., and Lim, C.U (1993). "Perceptions of Motivational Components: Salesmen and Saleswomen Revisited." *Journal of Personnel Selling and Sales Management*, Vol. 13 No. 4. pp 25-37.
- Dunphy, D. and Stace, D. (1994). *Beyond the Boundaries: Leading and Recreating the Successful Enterprise*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Eddie, W.L. Cheng, Heng Li, Love, P.E.D. and Zahir Irani, (2001). "Network Communication in The Construction Industry." *Corporate Communication: An International Journal*. Vol 6, No 2, pp 61-70.
- Eddie, W.L. Cheng and Danny, C.K (2001). "The Influence of Job and Career Attitudes on Learning Motivation and Transfer." *Journal Career Development International*. January. pp 20-27.
- Edwards, J.W. (1959). Dlm Mohd As'ad (1995). *Psikologi Industri*. Jogjakarta. Penerbit Liberty.
- Edwin, B. F. (1976). "Principles of Personnel Management." Dlm Swasto, "Pengembangan Sumberdaya Manusia Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan." Malang: Universitas Brawijaya Malang.
- Eko Susanto (1995). *Pengendalian Mutu Terpadu*. Bandung. P.T Remaja Rosdakarya
- Eric, J.W. (1981). "The Comparison of Measures of Organization Structure." *Academy of Management Review*. Januari. pp 155-160.
- Erez, M. (1992). "Interpersonal Communication System in Organization, and Their Relationship to Cultural Values, Productivity, and Innovation: The Case of Japanese Corporation." *Applied Psychology: An International Review*, Vol 41, No 1, 1992, pp 43-64.
- Ertel, D., (1991). "How to Design a Conflict Management Procedure That First Your Dispute." *Management Review*, pp 29-42.

- Evans, M.G., (1970). "The Effect of Supervisory on the Path Goal Relationshipr." Dlm Gibson, J.L., Ivanchevich, J.M., and Donnelly, C.H.. "Organization". 2 rd edition. Richard D. Erwin, Inch.
- Fandy, C. (1997). "*Prinsip-Prinsip Total Quality Service*." Edisi I. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Fandy, C. and Anastasia, D. (1998). "*Total Quality Management*." Edisi II. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Fartunoto, R.T. and Geneva, W. (1981). "*Personnel Administration in Higher Education, Handbook of Faculty Staff Personnel Practices*." California: Jossey-Bass Inc Publisher.
- Fatur Rochman (1996). "*Sudah Waktunya Pekerja Konstruksi Diberi Sertifikat*." California: Jossey-Bass Inc Publisher.
- Faure, M.M. and Faure, L.M. (1996). "*The Success Culture; How to Build an Organization with Vision and Purpose*." London: Pitman Publishing.
- Feigenbaum, A.V. (1997). "Para Pemimpinan Dalam Kualitas." dlm. Shelton, K. (Editor) "*In Search of Quality*." Terjemahan Bern Hidayat. Jakarta: P.T Gramedia Pustaka Utama. pp 225-238.
- Feldman, D.C and Hugh, J.A. (1988). "*Managing Individual and Group Behaviour in Organization*." Internal Student Edition. Tokyo: McGraw Hill Company.
- Fieldman, C.G.(1998). "*The Practical Guide to Business Process Reengineering Using IDEF0*." New York: Dorset House Publishing.
- Fertuck, L. (1995). "*System Analysis & Design With Modern Method*." Win Brown Communication Inc.
- Fips PUB 183 (1993). "*Integration Defenition for Function Modeling (IDEFO)*." U.S. Department of Commerce, Technology Administration", National Institute of Standards and Technology, Washington, D.C.
- Fisher, N. and Yin, S.L. (1992). "*Information Management in A Contractor*." London: Thomas Telford.
- Fizt, J.E. (1987). "*How to Measure Human Resources Management*." Singapore: McGraw-Hill Book Company.
- Fletcher, M (1999). "The Effect of Internal Communication, Leadership and Team Performance on Succesful Service Quality Implementation." : A South African

Perspective. Team Performance Management : *An International Journal* Vol 5 No 5. pp 150-163.

Forsdale, L. (1981). "*Perspective on Communication*." New York: Random House.

Gallagher, P.A. (1997). "Kualitas Berarti Daya Saing". dlm. Shelton, K. (Editor) "*In Search of Quality*." Terjemahan Bern Hidayat. Jakarta: P.T Gramedia Pustaka Utama. pp 139-153.

Gane, C and Sarson, T. (1979). "Structured System Analysis Tools and Techniques". Dlm Jogiyanto. "*Analisis dan Disain*." Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.

Garvin, D. (1983). "Quality on The Line". In Fandy dan Anastasia. "*Total Quality Management*." Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.

Garvin, D. (1994). In Bound, G. "*Beyond Total Quality Management Toward the Engineering Paradigm*."-New York. McGrawhill.

Gehani, R., (1993). "Quality Value Chain: a meta-Syntetis of Frontiers of Quality Movements." In Corbett and Rastrick, K.N., (2000), "Quality Performance and Organizational Culture." *International Journal of Quality dan Reliability Management*. Vol 17 No 1, pp 14-26.

Geneen, H. M. (1984). "*Managing*." Doubleday, New York.

Gharib, K.M (1991). "Modelling Information Flow Within a Design and Build Organisations". Dlm Jawahar, N. "*A Generic Model For Effective Implementation of Empowerment in Construction Contractor Organisations*". University of Wolver Hampton: Thesis Ph.D.

Gilang, P. S. (1996). "*Menerapkan SNI Seri 9000*". Jakarta: Bumi Aksara

Gibson, J.L., Ivanchevich, J.M., and Donnelly, C.H. (1996). "*Organization*". Vol I, Richard D. Erwin, Inch.

Gibson, J.L., Ivanchevich, J.M., and Donnelly, C.H. (1997). "*Organization*". Vol II, Richard D. Erwin, Inch.

Gillen, T. and Killey, G.L. (1994). "Getting People to Work Together Successfully can Depend on Learning Styles." *Proceeding of American Production and Inventory Control Society*. 239-245.

Gissing, B. (1997). "Menemukan Kembali Kualitas." dlm. Shelton, K. "*In Search of Quality*." Terjemahan Bern Hidayat. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. pp 154-165.

- Gladstein, D.L. (1984). "Group in Context; A Model of Task Group Effectiveness." *Administrative Science Quarterly*. December. pp 449-517
- Goetsch, D.L and Davis, S.B. (1994). "*Introduction to Total Quality, Quality, Productivity, Competitiveness*." Englewood: Prentice Hall International Inc. 121-138
- Goetsch, D.L and Davis, S.B. (2000). "*Quality Management*." Introduction to Total Quality, Quality, Productivity, Competitiveness." Englewood: Prentice Hall International Inc. pp 121-138
- Goldhaber, G.M. (1992). "*Organizational Communication*." Iowa. Wm.. C Brown Publisher.
- Gordon, B.D. dan Olson, M.H. (1984). "Management Information System : Conceptual Foundations, Structure, and Development International Student Edition". Dlm Jogyanto . "*Analisis dan Disain*." Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Gorve, A.S.,(1992). "The Fine Art of Feed Back". *Working Woman*. Februari, pp 26-27.
- Granross, E. (1994). Dlm Fandy, T. (1997). "*Total Quality Service*". Jogjakarta . Andy Offsett.
- Granell, E. (2000). "Culture and Globalisation: A Latin American Chalenges, Industrial and Comercial." *Training*. Vol 32 No 3. 89-93 MCB University Press.
- Gray, J.L.and Frederic, A.S.(1984). "*Organizational Behavior, Concepts and Applications*." Columbus: Merril Public Company.
- Gravois and Helms (1992). "Path Analysis of Rice Yield and Yield Component as Affected by Seeding Rate." *Agronomy Journal*. 84. 1-4.
- Grof, A. (2001). Communication in The Creation of Corporate Values. Corporate Communications : *An International Journal*. Vol 6. No 4. pp 193-198.
- Guariello, M.L., (1994), "The Management Leadership." *Proceeding of 37 th International Confrence of American Production and Inventory Control Society*, pp 295-296, CA, USA.
- Guest, D., Peccei, R. and Thomas, A. (1993). "The Impact of Employee Involvement on Organizational Commitment and them and us Attitude". *Industrial Relations Journal*. Vol 24 No 3. 191-200.
- Gulreda, J.J and Maynard, L.A., (1992). "Employee involvement in the Quality Process".dlm Adebajo, d and Kehoe, D., (1998). "An Evaluation of Quality Culture Problems in UK Companies. *International Journal of Quality Science*. Vol 3 No 3. pp 275-286.

- Gunadarma (1990). *"Pengantar Analisis dan Perencanaan Sistem Terstruktur"*. Jakarta: Andhika Grafis.
- Guzzo, R.A. (1979). "Type of Reward, Cognitions and Work Motivation." Dlm Gibson, J.L., Ivanchevich, J.M., and Donnelly, C.H. (1997). *"Organization"*. Richard D. Erwin, Inc.
- Hale, G.A. (1997). "Melengkapi Lingkaran Kualitas " dlm. Shelton, K. *"In Search of Quality."* Terjemahan Bern Hidayat. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. pp 154-165.
- Hamble, J.E. and Meitz, R.O. (1992). "Field Studies in Implementation of Quality Management Program." *International Engineering Management Conference*. 92. October.
- Hampden, T.C. and Trompenaars, F. (1994). " The Seven Cultures of Capitalism." In Morden, T. "Leadership as Vision." *Journal Management Decision*. September. pp 668-676.
- Hand, M. (1992). "Total Quality Management-One God but Many Prophets". Dlm *Quality Management Handbook*. Butterworth Heinemann, UK pp 26-39.
- Hardern, G. (1978). "Business Organization and Management." Dlm Marhana Binti Latif. *"Pengurusan Bangunan"*. Tesis Sarjana Muda. Universiti Teknologi Malaysia.
- Harison, J.F.(1985). "Improving Performance Productivity." In Mohammed Nazar dan Sabitha Marican. *" Hubungan manusia dalam Organisasi."* Kuala Lumpur, Utusan Publications & Distributors. Sdn.Bhd.
- Harun Al Rasyid (1994). *"Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala."* Bandung: Universitas Padjadjaran Bandung.
- Hassan, T.M. (1996). *" Simulating Information Flow to Assist Building Design Management."* Phd Thesis. Loughborough University of Technology.
- Hatry, S., Harry, P. and Donald, M. F. (1992). *" Measuring The Effectiveness of Basic Municipal Services"*. Washington DC. The Urban Institute and The International Urban Management Association.
- Hatch, M.J.( 1991). *The Dynamic of Organizational Culture*. Denmark. Copenhagen Business Schooll. Dlm Schein, E.H. *"Organizational Culture and Leadership"*. San Francisco: Jossey-Bas Publisher



- Heiner R.A. (1988). "Imperfect Decisions in Organizations: Toward a Theory of Internal Structures." *Journal of Economic Behavior and Organization*. Januari. 25-24
- Henderson R.M. and Clark K.B. (1990). "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and The Failure of Established Firms." *Administrative Science Quarterly*. 9-30. Dlm Schein, E.H. "Organizational Culture and Leadership," San Francisco: Jossey-Bas Publisher
- Hersey, P. (1982). "Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Behaviour." New Jersey: Prentice-Hall.
- Hetherington, R.W. (1991). "The Effect of Formalization on Departments of a Multi Hospital System." *Journal of Management Studies*. pp 103-141.
- Hickman, C.R. (1992). "Mind of a Manager, Soul of a Leader." Wiley, New York.
- Hills, F.S. (1987). "Compensation Decision Making." Chicago: Dryden.
- Hirschhorn, S.L. (1988). "The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life" Dlm Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., and Donnelly, C.H. (1997). "Organization". Richard D. Erwin, Inc.
- Hoffer, J.A., George, J.F. and Valacich, J.S. (1996). "Modern System Analysis and Design." New York: The Benjamin Cummings Publishing Company, Inc.
- Hold, G.D., Love, P.E.D and Nesan, L. J. (2000). "Employee Empowerment in Construction: an Implementation Model for Process Improvement." *Team Performance Management: An International Journal*, Vol 6. pp 47-61.
- Honold, L. (1997). "A Review of the Literature on Employee Empowerment." *Empowerment in Organisation*, Vol 5. pp 200-212.
- Houghton, J.R. (1997). "Melepas Macan Kualiti". dlm. Shelton, K (Editor) "In Search of Quality." Terjemahan Bern Hidayat. Jakarta: P.T Gramedia Pustaka Utama. pp 71-78.
- House, R., Wright, N.S. and Aditya, R.N (1997). "Cross Cultural Research and Organizational." In Pasa, S.F. "Leadership Influence in a High Power distance and Collective Culture." *Leadership and Organization Development Journal*. August. pp 414-426.
- Howard, A. (1997). "High Involvement Leadership Moving from Talk to Action" *Journal Empowerment in Organization*. Vol 5. No 4, pp 185-192.

- Huddleston, P and Good, L. K. (1999). " Job Motivators in Russian and Polish Retail Firms." *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.27 pp. 383-392.
- Hunter, M. (1994). " Business Process Mapping Workshop" *Proceeding of American Production and Inventory Control Society*. 182-687.
- Hutchins, D. (1985). " *Quality Circles Hand Book*". Pitman, London.
- Imam Soeharto (1995). " *Manajemen Proyek dari Konseptual Sampai Operasional*." Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ishikawa, K. (1985). " *What is Quality Control ? The Jappanese Way*." London: Precentice Hall.
- Jaafar Muhammad, Mohd. Hizam, H. and Zafir, M., (2000). " *Pengantar Pengurusan*". Kuala Lumpur. Vinlin Press Sdn.Bhd.
- Jaafar Muhammad (2000). " *Kelakuan Organisasi*". Kuala Lumpur. Vinlin Press Sdn.Bhd.
- Jaafari, A. and Schub, A. (1990). " Surviving Failures: The Lessons from a field Study." *Journal Construction Engineering and Management*. Vol 116 (1). pp 68-86.
- Jaafari, A. (1996). " Human Factor in the Australian Construction industry: Towards total Quality Management. " *Australian J. Mgmt*, 21(2), pp 159-185.
- Jaafari, A. (2000). " Construction Business Competitiveness and Global Benchmarking." *Journal of Management in Engineering*. November-December. pp 43-53.
- Jahren, C.T. and Federle, M.O.(1999). " Implementation of Quality Improvement For Transportation Construction Administration. " *Journal of Management in Engineering*. Nov-Dec, pp 56-65.
- James, P.W. and Robert, D.D.(1997). "Formalization and The Organizational Life Cycle. " *Journal of Management Studies*. Mei. pp 215-232.
- Jawahar, Nesan and Price (1996). " Radical Process Improvement Through Total Quality Management" *Proceeding of 3<sup>rd</sup> International Conference on Concurrent Engineering and electronic Design Automation*. pp 261-269.
- Jawahar, N. (1997). " *A Generic Model For Effective Implementation of Empowerment in Construction Contractor Organisations*". University of Wolver Hampton: Thesis Ph.D.
- Jogiyanto (1990). " *Analisis dan Disain*." Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.

- Jones, M.O., Moore, M.D., and Snyder, R.C. Inside Organizations. California. Newbury Park. Dlm Schein, E.H. "*Organizational Culture and Leadership*" San Francisco: Jossey-Bas Publisher
- Joy, L.W. and Joy, J.A. (1994). "Supervising Frontline Teams: A Checklist for Leadership excellence." *Proceeding of American Production and Inventory Control Society*, pp 256-259, CA, USA.
- Judge, T.A. (1993). " Validity of The Dimensions of The Pay Satisfaction Questionnaire: Endence of Diffrential Prediction". *Personal Psychology*. New York: MC Graw Hill.
- Juran, J.M.(1988). "*Juran on Planning for Quality*". New York, The Free Press.
- Juran, J.M. (1989). "*Juran on Leadership for Quality*." USA: Juran Institute.
- Juran, J.M. (1974). "*Quality Control Handbook*". New York: MC Graw Hill.
- Juran, J.M (1993). "*Quality Planning and Analysis: from Product development throught use*" New York: McGraw-Hill.
- Juran, J.M. and Gyrna, F.M. Jr (1993). "*Quality Planning and Analysis*." New York: McGraw-Hill.
- Juran, J.M and Blackiston, G.H., (1997). " Pendekatan Universal Untuk Mengelola Kualitas " dlm. Shelton, K. (Editor) "*In Search of Quality*." Terjemahan Bern Hidayat. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. pp 345-352.
- Kailani bin Ismail. (1995). "Kursus Kaedah Penyelidikan Untuk Calon SLAB-Research Design." Johor: Universiti Teknologi Malaysia.
- Kaming, P.F., Olomalaiye, P.O., Holt, G.D., and Harris, F.C., (1997). "Regional Comparisaon of Indonesian Construction Productivity". *Journal of Management in Engineering*." March-April. Pp 33-39.
- Kaplan, R. (1985). " The Warp and Woof of the General Manager's Job". *Technical Report*, No 27, Center for Creative Leadership Greenshoro.
- Kartini Kartono (1994). "*Psikologi Sosial untuk Manajemen, Perusahaan, dan Industri*." Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kamus Dewan (1989). "*Kamus Dewan*." Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka . Kementrian Pendidikan Malaysia.
- Kendal, K.E. and Kendal, J.E. (1992). "*System Analysis and Design*." New Jersey, Precentice Hall.

- Kehoe, K.F. (1996). "*The Fundamental of Quality Management*" Chapman and Hall, London.
- Keith, D and Newstrong, J.W. (1989). "*Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour.*" New York: McGraw-Hill.
- Kerlinger, F.N. and Pedhazur, E.J. (1973). "*Multiple Regression in Behavioural Research.*" New York: Holt Rinehart and Winston, Inc.
- Kilmann, R.H., and Saxton, M.J (1983). The Kilmann-Saxton Culture Gap Survey. Pitsburg: Organizational Design Consultants. Dlm Schein, E.H. "*Organizational Culture and Leadership*" San Francisco: Jossey-Bas Publisher
- Kinlaw, D.C. (1986). "Getting Motivated Employees to Perform" Dlm Mahmod Nazar dan Sabitha Mmarican. "*Hubungan Manusia dalam Organisasi*" Kuala Lumpur. Utusan Publications and Distributors Sdn. Bhd.
- Kirkman, B.L. and Rosen, B. (1999). "Beyond Self-Management: Antecedent and Consequences of Team Empowerment." *Academy of Management Journal*, Vol 42, No 1 pp 58-74.
- Koch, J. (1990). "Peperptual Thanks: its Assets." *Personal Journal*, Vol 69 No 1, January, pp 72-3.
- Kopelman, R.E, (1985). "Job Redesign and Productivity." Dlm Gibson, J.L., Ivanchevich, J.M., and Donnelly, C.H." *Organization*". 2 rd edition. Richard D. Erwin, Inch.
- Koskala (1992). "Application of The New Production Philosophy to Construction." *Technical Report. 72*. September. Standard University.
- Kotler, P., (1997). "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, 9<sup>Th</sup>.ed. Englewood Cliffs, N.J: Precentice Hall International, Inc.
- Kotter, J.P., (1982). "The General Manager." In Abdul Sukhor Abdullah "*Pengurusan Organisasi: Perspektif Pemikiran dan Teori.*". Selangor Darul Ehsan. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kotter, J., (1985), "*Power and Influence: Beyond Formal Authority.*". Free Press, New York.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1991). "*The Leadership Challenge.*" Jossey Bbass Publications, San Francisco, California.
- Kovach, K.A. (1987). "What Motivates Employees ?. Workers and Supervisors Give Different Answers." *Business Horizons*, Vol 30 No 5, pp 58-65.

- Kubal, M.T., (1996). "The Future of Engineered Quality." *Journal of Management in Engineering*. September-Oktober, pp 45-52.
- Kunda, G. (1992). "*Engineering Culture*." Philadelphia: Temple University Press.
- Kumar et.al (1999). "*Essential of Marketing Research*" Jhon Willey & Sons, Newyork.
- Laabs, J. (1998). "Satisfy them with more than Money." *Workforce*, Vol.77 pp. 40-43.
- Lani, S. (1995). "*Analisis dan Desain Sistem Informasi Bisnis*." Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Lascelles, D.M. and Dale, B.G. (1992). "Quality Improvement The Motivation and Means of Starting the Process". Dlm Adebajo.D. and Kehoe.D. "An Evaluation of Quality Culture Problem in UK Companies." *International Journal at Quality Science*. Vol 3. No 3. pp 275-286.
- Lawler, E., Mohrman, S. and Ledford, G. (1992). "*Employee Involvement and Total Quality Management*." San Francisco; Jossey-Bass Publishers.
- Lawler, E.E. (1977). "Reward System." Dlm Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., and Donnelly, C.H. "*Organization*". 2 rd edition. Richard D. Erwin, Inch.
- Lawler, E.E. (1986). "*High Involvement Management*." San Francisco: Jossey Bas Publisher.
- Lawrence, M., Corbet and Kate (1999). "Quality Performance and Organizational Culture." *International Journal Quality & Reliability Management*. Vol 17 No 1. pp 14-26.
- Lee, B.S. (1984). "*Basic System Analysis*." London, Hutchinson.
- Levesque, P. (1987). "Employee Motivation: A Little Recognition Goes a Long Way " *Industrial Management* , Vol 11. No 1, February, pp 35-7.
- Lewis, P.V. (1987). "*Organizational Communication; The Essence of Effective Management*." New York: John Willey & Sons.
- Liang, C. C., (1993). "*Course on Fundamental of Quality*". New York: John Willey & Sons
- Lie C.C. (1956). The Concept of Path Analysis and its impact on Population Genetics. *Biometrics*. 12; 190-209.
- Love, S., (1997). "Subcontractor Partnering: I'll Believe it When I See it." *Journal of Management in Engineering*, September, pp 329-341.

- Love, P.E.D. and Holt, G.D (1999). "Construction Organization and TQM: Will they ever Learn ?." *Proc 2 nd International Confrence on Construction Process Re-Engineering*. pp 329-341.
- Lovelock, C. (1994). "*Product Plus*." New York: McGraw-Hill, Inc.
- Low, Sui Peng (1989). "An Evaluation of Quality in Construction." *The Professional Builder*, Vol 1. No 1, September, pp. 28-36.
- Low, Sui Peng and Goh, Kok Hwa (1992). "Construction Quality Assurance: Problem of Implementation at Infancy Stage in Singapore." *International Journal Quality & Reliability Management*. Vol 11 (1). pp 22-37.
- Luthans, F. (1995). "*Organizational Behaviour*." International Editions. Singapore: McGraw Hill.
- Levesque, P. (1987). "Employee Motivation: A Little Recognition Goes a Long Way " *Industrial Management*, Vol 11. No 1, February, pp 35-7.
- Lussier, R.N. (1997). "*Management*." South Western College Publishing, Cincinnati, OH.
- Majonnier, T.M., (1994), "Top Management's Role in Fostering and Managing Positive Organisational Change. " *Proceeding of American Production and Inventory Control Society*, pp. 49-51.
- Malayu, S.P.H. (2001). "*Organisasi dan Motivasi*." Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Malinowski, B. (1983). "*Dinamik Bagi Perubahan Budaya*". Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementrian Pelajaran. pp 63-78.
- Maloney, W.F. (2003). "Labor Management Cooperation and Customer Satisfaction." *Journal of Construction Engineering and Management*. March-April 2003.
- Maloney, W.F. (2002). "Construction Product/ Service and Customer Satisfaction." *Journal of Construction Engineering and Management*. November. pp 522-529.
- Maloney, W.F. (1995). "Process Improvement through Self –Managing Teams." *First International Conference on Construction Project Management*. Singapore. January. pp 133-140.
- Man, N.R. (1985). "*The Keys to Excelence: The Story of The Deming Philosophy*". Los Angeles, Pretwick Books.

- Mann, R. S. (1992). "*The Development of a Framework to Assist in The implementation of Total Quality Management*". Ph.D thesis, University of Liverpool, Liverpool.
- Mauil, R. Brown, P. Cliffer, R. (2001). "Organisational Culture and Quality Improvement" *International Journal of Operations and Production Management* . Vol 21 No 3, pp 302-326.
- Marriot Jr,J.W. (1997). "Karyawan Menciptakan Kualitas". dlm. Shelton,K. (Editor)" *In Search of Quality*." Terjemahan Bern Hidayat. Jakarta: P.T Gramedia Pustaka Utama. pp 85-91.
- Marshall, S. and William C.M. (1984). "*Organizational Behaviour, Concept and Experiences*." Virginia: Reston Publishing Company, Inc.
- Martin, D., and Estrin, G. (1967). " Models of Computation and System Evaluations of Vertex Probabilities in Graph Models of Computations " *Journal of the ACM*, Vol 14. No 2. April.
- Mascarenhas, B (1989). "Strategic Group Dynamics." *Academy of Management Journal June* pp 333-352.
- Maslow, A.H. (1943). " A Theory of Human Motivation." In Analoui, F (1999), What Motivates Senior Managers ?. *Journal of Management Psychology Vol 15 no 4*, pp 324-340.
- Maslow, A.H. (1954). "*Motivation and Personality*." New York: Harper.
- Masri Singarimbun and Sofian Effendi (1991). "*Method Penelitian Survey*." Jakarta, LP3ES.
- Mathiew,J.E., Scott I.T. and Eduardo, S. (1992). "Influences of Individual and Situational Characteristics on Measures of Training Effectiveness". *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No 4,pp 828-847
- Martin dan Mc Clure (1985). "*Structured techniques for Computing*". New York, Prentice Hall.
- McCaffer (1986). "*Institute of Building Code Estimating Practice*". New York, Prentice Hall.
- McCarty, M., (1988). " What to do about difficult Colleagues ?".*Wall Street Journal*, p 23.
- McClelland, D.C. (1961). " The Achieving Society." Dlm Gibson, J.L., Ivanchevich, J.M., and Donnelly, C.H. "*Organization*". Richard D. Erwin, Inch.

- McClelland, D.C. (1962). "Business Drive and National Achievement." In Analoui, F, What Motivates Senior Managers ?. *Journal of Management Psychology* Vol 15 no 4, pp 324-340.
- McClelland, D.C. (1988). "*Human Motivation*." Cambridge, University Press Cambridge.
- McDavid, J.W And Harrari, M (1968). "Social Psychology : Individuals, Societies." Dlm Gibson, J.L., Ivanchevich, J.M., and Donnelly." *Organization*". Richard D. Erwin, Inch.
- McNeil, R.A and Sheeby, B. (1997). "Kualitas Sebagai Nilai-Nilai." dlm. Shelton, K. (Editor) "*In Search of Quality*." Terjemahan Bern Hidayat. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. pp 345-352.
- Measuring the cost of quality in design and construction (1989). In Abdel Razeq Refaat "Quality Improvement in Egypt: Methodology and Implementation." *Journal of Construction Engineering and Management*. September-oktober, pp 354-360
- Mendonca, M. and Kanungo, R. N. (1996). "Impact of culture on Performance Management in Developing Countries." *International Journal of Manpower*. Vol 17 No 4/5. 65-75.
- Meyer, J. and Rowan, B. (1977). "Institutional Organization: Formal Structure as Myth and Ceremony ". In Abdul Sukhor Abdullah "*Pengurusan Organisasi: Perspektif Pemikiran dan Teori*". Selangor Darul Ehsan. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Merton, R., (1952). "Reader and Bureaucracy." In Abdul Sukhor Abdullah. "*Pengurusan Organisasi: Perspektif Pemikiran dan Teori*". Selangor Darul Ehsan. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- M. Nazir (1986). "*Metode Penelitian*." Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Michel, H.L. (1998). "The Next 25 Years: The Future of The Construction Industry." *Jornal of Management in Engineering*. September-October, pp 26-31.
- Milcovic, G.T. and Newman, J.M. (1987). "*Compensation*." Plano, Tex.: Busines Publication.
- Mile, R.H., (1980). "Macro Organizational Behaviour." Dlm Gibson, J.L., Ivanchevich, J.M., and Donnelly, C.H." *Organization*". 2 rd edition. Richard D. Erwin, Inch.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1984). "*Analysing Qualitative Data; A source Book For New Methods*." USA: Beverley Hills, Sage Publication.



- Mitchell, T.R. (1982). "Motivation: New Direction for Theory, Research, and Practice." dlm Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., and Donnelly, C.H. " *Organization* " Richard D. Erwin, Inch.
- Mitchel, G.D. (1979). "A Dictionary of Sociology." London: Routledge and Kegan.
- Mitchel, T.R. (1982). "Motivation; New Direction for Theory, Research and Practise." *Academy of Management Review*, Vol 7 No 1, January, pp. 80-88.
- Morden, T (1997), "Leadership as Vision." *Management Decision*, September, Vol 35 no 9, pp. 668-676.
- Mohd As'ad (1995). " *Psikologi Industri*." Yogyakarta: Liberty Yogyakarta.
- Mohd. Hizam. H dan Zahir M.M (2002). " *Pengurusan Organisasi*." Malaysia. Mc Grawhill (Malaysia). Sdn Bhd.
- Mohamad Helmi (1993). " *Komunikasi dalam Pengurusan, Peranan dan Fungsi Komunikasi dan Motivasi Pekerja*." Johor. Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohamed Mansur Abdullah (1998). " *Komunikasi dalam Pengurusan* " Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohrman, S., Lawler, E. dan Ledford, G. (1996). "Do Employee Involvement and TQM Programme Work?." *Journal of Quality and Participation*. Vol 19 No 1. pp 6-10.
- Moekijat (1994). " *Koordinasi; Suatu Tinjauan Teoritis*." Bandung: Mandar Maju.
- Morden, T (1997). "Leadership as Vision." *Journal Management Decision*." September. pp 668-676.
- Morgan, C and Murgatroyd, S (1994). " *Total Quality Management in Public Sector*." Buckingham, Open University Press.
- Mullins, L.J. (1993). " *Management and Organisational Behaviour*." 3<sup>rd</sup> Editions. London: Pitman.
- Myers, M.T. and Myers, G.E. (1982). " *Managing by Communication: An Organizational Approach*." USA: McGraw Hill Book Company.
- Nadler, Z. (1981). "Human Resources Development, The Hand Book of Human Resources Development." Swasto, B. " *Pengembangan Sumberdaya Manusia Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*." Malang: Universitas Brawijaya Malang.

- Poon, J.M.L. (1994). "*Pengurusan Sumber Manusia*." Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Prijono, Wiryodinigrat. (1997). "*ISO 9000 Untuk Kontraktor*." Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Procter, D. (1992). "*Training for Total Quality: British Steel Shows The Way*" Quality Management Hand Book, Butterwork Heinemann.
- Proescher, J. (1994). "Leadership in The Integrated Enterprise." *Proseeding of 37<sup>th</sup> International Conference of American Production amd Inventory Control Society*, pp 181-184.
- Prayor, M.G., and Oakley, H.D. (1991). "The Role of People Development and Empowerment in Total Quality Management." *ASQC Quality Congress Transactions*, pp 322-327, Milwaukee.
- Puri,, S.C. (1998). "The Second Renaissance: Ten Imperatives of Competitive Succes in the New Millennium " *ASQ's 52<sup>nd</sup> Annual Quality Congress Proceeding*, May 4-6, Philadelphia, MA, PP. 47-52.
- Quality performance management syatem: A blueprint for implementation (1990). *CII Publ.* 19-3, Construction Industry Institute. University of Texas at Austin, Tex.
- Rabey, G.P. (2001). "Motivation is Response." *Journal Industrial and Commercial Training*. Vol 33 No 1. pp 26-28
- Raj, R. (1988). "Malaysia Experience In Implementing ISO 9000 Standard".
- Ranson, S., Hinings, B., and Greenwood, R. (1980). "The Structuring of Organizational Structure." In Gibson, J.L., Ivanchevich, J.M. and Donnelly, C.H. "*Organization*". 2 rd edition. Richard D. Erwin, Inch.
- Rao, A., Carr, L., Dambolena, I., Koop, R., Rafii, F., and Schlesinger, P. (1996). "*Total Quality Management*". Wiley. New York. NY.
- Rashid dan Muhammad (1995). "*Kursus Kaedah Penyelidikan Untuk Calon SLAB-Research proposal*." Johor: Universiti Teknologi Malaysia.
- Reeves, C. and Bednar, D. (1994). "Defening Quality: Alternatives and Implications." *Academy of Management Review*, Vol. 19 No 3, pp. 419-445.
- Reber, R.W. and Cilorla, V.G. (1982). "*Behavioural Insight for Supervision*." London: Precentice Hall, Inc.

- Nadler, Z., Neal, K and Kevin, P., (1990). “ *The Hand Book of Human Resources Development.*” Edited by Leonard & Zeace Nadler, Second Edition, Canada: Jhon Wiley & Sons Inc.
- Nadler, D.A. and Thursman, M.I (1989). “ Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change.” In Landrum, N.E., Howell, J.P. and Paris, L. “Leadership for Strategic Change.” *Leadership and Organizational Development Journal*, Maret, pp 150-156.
- National Institute of Standards and Technology (1993). “Standard for Integration Definition for Function Modelling (IDEF0).” *Draft Federal Information Processing Standards Publication* 183. Dec 21
- Nesan and Price (1996). “Radical Process Improvement through Total Quality Management.” *Proceedings of 3 rd International Conference on Concurrent Engineering and Electronic Design Automation.* 261-269.
- Neave, H.R (1990). “ *The Deming dimension.*” SPC Press, Knoxville, Tenn.
- Newman, J.M. (1992). “ Strategic Impact Merit Pay.” *Compensation and Benefit Review.* July-Augustus, pp 38-45.
- Newsom, W. (1990). “ Motivate, Now !.” *Personnel Journal.* February. pp 51-5
- Newstrom, J.W. and Davis, K. (1997). “ *Organizational Behaviour: Human Behaviour at Work.*” New York: McGraw Hill.
- Neumann, J.E. and Holti, R.S.H. (1995). “ *Change Everything at Once.*”, Great Britain: Management Books 2000 ltd. Oxfordshire.
- Ngowi, A.B., (2000). “ Impact of Culture on The Application of Tqm in The Construction Industry in Bostwana.” *International Journal of Quality and Reliability Management.* Vol 17. No 45. pp 442-452.
- Nicholson, N., Schuler, R., Van Den Ven, A.H., Cooper, G. and Argyris, C. (1995). “ *Encyclopedic Dictionary of Organizational Behaviour.*” Blackwell Ltd, Oxford. pp 330-339.
- Nickson, H.W., (1990). “ *Bagaimana Menjadi Pengurus yang Berjaya.*” Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Nilakant, V., (1991). “Dynamics of Middle Managerial Roles: A Study in For Indian Organisations. *Journal of Managerial of Psychology (UK).* Vol 6.No 1. pp 17-24.

- Norlan (1998). "*Menilai Pelaksanaan Kualiti Menyeluruh, Kajian Kes: PT Industri Pesawat Terbang Nusantara (IPTN) Bandung-Indonesia.*" Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana.
- Northy, D. (1994). "Wanted: Unwilling Employees." *Proceeding of American Production and Inventory Control Society*. USA. pp 701-704.
- Nourusis and Marya (1982). "*SPSS, PC Plus Ver. 4.*" Chicago: SPSS Incorporate.
- Ogle, A. (1992). "Employer Empowerment: A Profile of Geuga Company." *ASQC Quality Congress Transaction*. Nashville. pp 282-287.
- Oakland, J.S. (1994). "*Total Quality Management.*". London: Butterworth Heinemann
- Ouchi, W.G. (1981) "Theory Z. New York." In Schein, E.H. "*Organizational Culture and Leadership*" San Francisco: Jossey-Bas Publisher
- Ouchi, W.G. (1989). "Theory Z. Reading." In Abdul Sukhor Abdullah. "*Pengurusan Organisasi: Perspektif Pemikiran dan Teori.*" Selangor Darul Ehsan: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Pace, R.W and Faules, D.F. ( 1989). "*Orrganizational Communication.*" New Yersey: Precentice Hall.
- Pedhazur and Elazar, J. (1982). "*Mutiple Regression in Behavioural Research, Explanation and Predection.*" Second Edition Holt, Rinehart and Winston. New york, N.Y. The Dryden Press, Saunders College Publishing.
- Padsakoff, P.M., William, D.T. and Richard, S. (1982). "Effect of Leader Contingent and Non Contingent Reward and Punishment Behaviour on Sub Ordinate Performance and Satisfaction." *Academy of Management Journal*. Vol. 25. No. 4. 810-821.
- Palupi, C.I. (1998). "*Kajian Terhadap Prilaku Belajar Gugus Kendali Mutu Ditinjau Dari Konsep Perilaku Belajar Organisasi.*" Institut Teknologi Bandung: Tesis Magister.
- Pall, G.A.(1987). "*Quality Process Management.*" Precentice Hall Inc. New Yersey, USA.
- Pallant, J.(2001). "*SPSS Survival Manual. A Step by Step Guide Data Analysis Using SPSS for Window, (Version 10).*" Philadelpia: Open University. Press Buckingham.
- Pandji Anoraga (2001). "*Psikologi Kepemimpinan.*" Jakarta: PT. Asdi Mahasatya.

- Parkinson, C.P. (1992). “ *Pengurusan yang Berkesan.*” Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka; Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Partlow, C. (1996). “ Human Resource Practices of TQM Hotels ” Cornell Hotel & Restaurant. *Administration Quarterly*, Vol. 37 No 5, October, pp. 67-77.
- Pasa, F.S (2000). Leadership Influence in High Power distance and Collectivist Culture. *Leadership & Organization Development Journal*. August, 414-426.
- Pascale, R.T. and Athos, A.G (1981). “ The Art of Japanese Management ”. New York. Simon and Schuster. In Schein, E.H. “ *Organizational Culture and Leadership* ” San Francisco: Jossey-Bas Publisher
- Pawitra, T. (1995). “Kepuasan Pelanggan Sebagai Keunggulan Daya Saing: Konsep, Pengukuran, dan Implikasi Stratejik”. *Jurnal Manajemen Prsetya Mulya*. Vol.I, No.25. Januari. 1-9
- Pearson, G. (1992). “ *The Competitive Organization, Managing for Organizational Excellence.*” New York: McGraw-Hill Book Company.
- Pedhazur, Elazar J. (1982).“ *Mutiple Regression in Behavioural Research, Explanation and Prediction.*”. New York, N.Y. The Dryden Press, Saunders College Publishing.
- Perrow, C. (1990).“ Organizational Analysis: A Structural View.”. In Abdul Sukhor Abdullah. “ *Pengurusan Organisasi: Perspektif Pemikiran dan Teori.*”. Selangor Darul Ehsan: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Peter L.W. and David, S. T. (1984). “*Improving Leadership Performance.*” London: Prentice-Hall International, Inc.
- Peterson, D.E. and Veraldi, L.C. (1997). “Pencarian Kualitas Oleh Ford ” Shelton, K. (Editor) “*Search of Quality.*” Terjemahan Bern Hidayat. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. pp 345-352.
- Petri, H. L. (1981).” Motivation: Theory and Research.” In Huddleston, P and Good, L. K. (1999). “ Job Motivators in Russian and Polish Retail Firms.” *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.27 pp. 383-392.
- Phelphrey, M. W. (1994). “ A Manufacturing Revolution is Beckoning.” *Proceeding of 37<sup>th</sup> International Conference of American Production and Invebtory Control Society*, pp 289-291.
- Philleber, S.G., Schwab, M.R and Samsloss, G. (1980). “ *Social Research: Guides to A Decision Making Process.*” USA: Peacock Itasca.

- Poon, J.M.L. (1994). "*Pengurusan Sumber Manusia*." Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Prijono, Wiryodinigrat. (1997). "*ISO 9000 Untuk Kontraktor*." Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Procter, D. (1992). "*Training for Total Quality: British Steel Shows The Way*" Quality Management Hand Book, Butterwork Heinemann.
- Proescher, J. (1994). "Leadership in The Integrated Enterprise." *Proseeding of 37<sup>th</sup> International Conference of American Production amd Inventory Control Society*, pp 181-184.
- Prayor, M.G., and Oakley, H.D. (1991). "The Role of People Development and Empowerment in Total Quality Management." *ASQC Quality Congress Transactions*, pp 322-327, Milwaukee.
- Puri,, S.C. (1998). "The Second Renaissance: Ten Imperatives of Competitive Succes in the New Millennium " *ASQ's 52<sup>nd</sup> Annual Quality Congress Proceeding*, May 4-6, Philadelphia, MA, PP. 47-52.
- Quality performance management syatem: A blueprint for implementation (1990). *CII Publ.* 19-3, Construction Industry Institute. University of Texas at Austin, Tex.
- Rabey, G.P. (2001). "Motivation is Response." *Journal Industrial and Commercial Training*. Vol 33 No 1. pp 26-28
- Raj, R. (1988). "Malaysia Experience In Implementing ISO 9000 Standard".
- Ranson, S., Hinings, B., and Greenwood, R. (1980). "The Structuring of Organizational Structure." In Gibson, J.L., Ivanchevich, J.M. and Donnelly, C.H. "*Organization*". 2 rd edition. Richard D. Erwin, Inch.
- Rao, A., Carr, L., Dambolena, I., Koop, R., Rafii, F., and Schlesinger, P. (1996). "*Total Quality Management*". Wiley. New York. NY.
- Rashid dan Muhammad (1995). "*Kursus Kaedah Penyelidikan Untuk Calon SLAB-Research proposal*." Johor: Universiti Teknologi Malaysia.
- Reeves, C. and Bednar, D. (1994). "Defening Quality: Alternatives and Implications." *Academy of Management Review*, Vol. 19 No 3, pp. 419-445.
- Reber, R.W. and Cilorla, V.G. (1982). "*Behavioural Insight for Supervision*." London: Precentice Hall, Inc.

- Reddy, W.B and Jamison, K. (1988). "*Behavioural Insight for Supervision.*" London: Precentice Hall, Inc.
- Respati W. (1999). "*Konsep Petempatan yang Menggalakkan Proses Interaksi Sosial Komuniti.*" Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Ijazah Doktor Falsafah.
- Rich, J.T. (1992). " Meeting the Global Challenge: A Measurement and Reward Program for The Future." *Compensation and Benefits Review*, July-August, pp 26-29.
- Richard, S.W. (1997). " TQM: Memimpin di Depan atau Tertinggal." In Shelton,K. (Editor) "*In Search of Quality.*" Terjemahan Bern Hidayat. Jakarta: P.T Gramedia Pustaka Utama. pp 319-323.
- Rilley, M.J and Brown, D.C., (2001). "Comparisons of Cultures in Construction and Manufacturing Industries." *Journal of Management in Engineering*. July. Pp 149-158.
- Ritti, R.R and Funkhouser, G.R. (1982). " The Ropes to Skip and The Ropes to Know. Columbus, Ohio: Grid." In Schein, E.H. "*Organizational Culture and Leadership*" San Francisco: Jossey-Bas Publisher
- Robert, R.S (1997). "Sebuah Pendekatan Yang Sukses." In Shelton,K. (Editor). "*In Search of Quality.*" Terjemahan Bern Hidayat. Jakarta: P.T Gramedia Pustaka Utama. pp 129-137.
- Robbins, S.P. and Mary,C. (1999). "*Management.*" New Yersey: Precentice Hall.
- Robbins, P. S.(1986). "*Organizational Behaviour.*" Concepts, Controversies and Application, Precentice Hall.
- Rollins, T. (1988). "Pay for Performance : Is it Worth the Trouble?." In Gibson, J.L., Ivanchevich, J.M., and Donnelly, C.H. "*Organization*". 2 rd edition. Richard D. Erwin, Inch.
- Roshidi Hasan (1990). "Motivasi dalam Pengurusan." *Siri pengurusan Awam SEPA* No.2. Universiti Utara Malaysia.
- Rogers, E.M. and Rogers, R.A (1976). "*Communication in Organzation.*" London: McMillan Publisher.
- Ruber, B.D. (1988). "*Communication and Human Behaviour.*" New York. Mc Milland Publishing Company.
- Salihudin, H dan Mohd. Razali, A.K (2001). "*Pengurusan dalam kerjaya Kejuruteraan.*" Serdang. Universiti Putra Malaysia.

- Samson, S. and Ramli, S. (1993). "Human Resource Issue in Manufacturing Improvement Initiative: A Case Study Experience in Australia." *International Journal of Human Factor in Manufacturing*. Vol 3. October. 135-152.
- Sandholm, L. (1999). "Trendy Versus Effective Quality Strategies". *The TQM Magazine*, Vol 11. No 8. 437-444.
- Saraph and Sabastian (1993). "Developing Quality Culture." In Berry, G. Leadership and The Development of Quality Culture in School." *International Journal of Education Management*. 11-2. 52-64.
- Saskin, S. and Kisher, K. (1993). "Putting TQM to Work"..In Soewarso, H. " *Total Quality Mangement*" Jogjakarta. Andi Offset.
- Schein, E.H. (1992). "*Organizational Culture and Leadership*". San Francisco: Publisher. pp 3-15.
- Schechter, W.H. (1974). "Higher Education Impact, A Training Manual, National Center for Higher Education Impacts, a Training Manual." In Gibson, J.L., Ivanchevich, J.M., and Donnelly, C.H. "*Organization*". Richard D. Erwin, Inch.
- Schultz, H. (1997). "Keunggulan Dalam Proses " dlm. Shelton, K. (Editor) "*In Search of Quality*." Terjemahan Bern Hidayat. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. pp 345-352.
- Senn, J.A. (1990). " *Analysis and Design of Information Systems* ". New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- Senge, P.M., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J and Kleiner, A. (1994). " *The Fifth Discipline Fieldbook* " New York: Doubleday Dell Publishing Group Inc.
- Seymour, D.E and Low, Sui Pheng. (1990). " The Quality Debate." *Journal Construction Management and Economics*. Vol 8, No 1, pp 13-29.
- Shaw, M. E. (1981). "*Group Dynamics*." New York: McGraw Hill.
- Shay, M.E., White, G.R. and Blackman, P (1991). "Teamwork and Empowerment at The A.O. Smith Corporation." *ASQC Quality Congress Transactions*.PP 801-807.
- Shoura, M.M. and Singh, A (1998). " Motivation Parameters for Engineering Managers Using Maslow's Theory." *Journal of Management in Engineering*. September-Oktober. pp 44-55.



- Sheperd, L. (1994). "Employee-Owned Standard Operating Procedures: it Work Like Magic." *Proceeding of American Production and Inventory Control Society*. pp 36-39.
- Shintawaty, E. (1995). "Kajian Sistem Penghargaan PT. Pindad Dalam Rangka Penerapan Strategi dan Budaya Perusahaan yang Baru." Institute Teknologi Bandung: Tesis Magister.
- Simpson, W.A. (1989). "Motivation for Manager." London: The Industrial Society.
- Singgih Santoso (2000). "Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik." Jakarta: PT. Elex Komputindo.
- Sisk, (1977). "Management & Organization: Student Enrichment activities." South-Western Publishing.
- Skidmore, S. (1994). "Introducing System Analysis." Blacwell, Oxford.
- Slatter, S. (1994). "Corporate Recovery." Penguin Books, London.
- Smac, J.C. and Dowson, L.A. (1993). "Team Partnership Creating and Empowered Work Place." *ASQC Quality Congress Transaction*, Boston.
- Smith, S., Tranfield, D., Foster, M., and Whittle, S., (1993). "Strategies for Managing the TQ agenda". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14 No 1. pp 75-88.
- Soemawilaga E.K. (1999). "Identifikasi Pengaruh Kepemimpinan Transaksional-Transformasional Terhadap Sikap Pengikut Yang Mendukung Perbaikan Mutu Berkelanjutan." Institut Teknologi Bandung: Tesis Magister.
- Soewarso, H. (1996). "Dasar-dasar Total Quality Management." Yogyakarta: Andi Offset.
- Soewarso, H. (1999). "Total Quality Management". Jogjakarta, Andi offset.
- Sonny, S.S. (1999). "Pengelolaan Tenaga Kerja Lepas pada Kontraktor Indonesia sebagai Bagian dari Sistem Manajemen Mutu." Institut Teknologi Bandung. Program Pascasarjana: Tesis Magister.
- Spinks, N. and Wells, B. (1995). "Quality Communication a Key to Quality Leadership." *Training for Quality*. Vol 3 No2, pp 14-19
- Stahl, R.A. and Andersen, S.L., (1994), "Leadership and Change Management." *Proceeding of 37<sup>th</sup> International Conference of American Production and Inventory Control Society*, pp 256-259

- Stamatis,D.H. (1996). "Total Quality Service: Principle, Practices and Implementation." Singapore: SSMB Publishing Division.
- Stark, R.L. (1997). " Tantangan Peningkatan Kontinyu " dlm. Shelton, K. (Editor) "*In Search of Quality*." Terjemahan Bern Hidayat. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. pp 345-352.
- Stephenson, P. and Oxley, R. (1985). " Structured System Analysis Applied to The Construction " In Jawahar, N. "*A Generic Model For Effective Implementation of Empowerment in Construction Contractor*". Phd Tesis, University of Liverpool, Liverpool.
- Steven, J.D. (1996). " Blue Print for Measuring Quality." *Journal of Management In Engineering*. March / April pp 34-39.
- Stoner, J, James A.F and Charles, W. (1986). "*Management*." Third Edition; Englewood, Prentice-Hall International, Inc.
- Stott, K. and Walker, A. (1995). "*Teams, Teamwork and Teambuilding*." Prentice-Hall Simon and Schuster (Asia) Pte. Ltd.
- Stuart, P., (1992). " Fresh Ideas Energize Reward Programmes." *Personnel Journal*, Vol 71 No 1, January, p 102.
- Sudomo (2001). "*Prakata Perhimpunan Manajemen Mutu Indonesia*." Perhimpunan Manajemen Mutu Indonesia Jakarta.
- Sugiyono (2001). "*Metode Penelitian Administrasi*." Bandung: Penerbit Alfa Beta.
- Sujana (1992). "*Teknik Analisis Regresi dan Korelasi bagi Para Peneliti*." Bandung: Penerbit Tarsito.
- Swasto, B. (1996). "*Pengembangan Sumberdaya Manusia Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*." Malang: Universitas Brawijaya Malang.
- Star Treatment (1999). " *ENR (Engineering News-Record)*." 242(18), pp 30.
- Taguchi, G. (1978). " Off Line and On Line Quality Control System." *International Conference on Quality Control*, Jappanese Union Of Scientist and Enggineers. PP 41-45.
- Taguchi, G. (1986). "*Introduction to Quality Engineering*." Tokyo, Asian. Productivities Organization.
- Tag, J. (1997). "*Multivariate Analysis Techniques in Social Science Research from Problem to Analysis*. Sage Pulication.

- Tanner, S. (1994). "Service Quality as a Competitive Strategy." *Journal for Quality and Participation*. December, Vol 17. No 7. pp 58-64.
- Tannebaum, R., Weschler, I.R. and Massarik, F. (1988). "Leadership and Organisation : Behavioral Science Approach New York." In Jaafar Muhammad (2000). "Kelakuan Organisasi." Kuala Lumpur. Leads Publication.
- Tichy, N.M. and Sherman, S. (1994). "Control Your Own Destiny or Someone Else Will." New York. Harper Business.
- Timotius, H. (1994). "Motivasi Dalam Kepemimpinan." *Short Course Kepemimpinan Eksekutif*. Universitas Brawijaya Malang.
- Thatcher, V.S. (1971). "The New Webster Encyclopedic Dictionary." Consolidated Book Publisher, Chicago III.
- Thompson, J.D., (1967). "Organization and Action." In Abdul Sukhor Abdullah (1991) "Pengurusan Organisasi: Perspektif Pemikiran dan Teori." Selangor Darul Ehsan. Dewan Bahasa dan Pustaka
- Todd, M.J. (1996). "21 st Century Leadership and Technology." *Journal of Management and Engineering*. July-August. pp 40-48.
- Tolstoy, A. (1997). "Peningkatan Kontinyu ". In Shelton, K. (Editor) "In Search of Quality." Terjemahan Bern Hidayat. Jakarta: P.T Gramedia Pustaka Utama. pp 319-323
- Tomas, S. (1994). "Total Customer Satisfaction Teams." *Proceeding of American Production and Inventory Control Society*, pp 486-490.
- Torbica, Z.M and Stroh, R.C., (1999), "Impact of Total Quality Management on Home-Buyer Satisfaction." *Journal of Construction Engineering and Management* May-June. pp 198-202.
- The Urban Institute and International City Management Association (1992). "How Effective Your Community Services." Washington D.C.
- Thomas, KW. and Velthouse, B.A (1990). "Cognitive Element of Empowerment : an Interpretative Model of Intrinsic Task Motivation." *Academy of Management Review*, Vol 15 No.4, pp 668-681.
- Thornhill, A., Lewis, P. and Saunders, M.N.K. (1996). "The Role of Employee Communication in Achieving Commitment and Quality in Higher Education." *Journal Quality Assurance in Education*. Vol 4 Number 1 pp 12-20.

- Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C., (1998). “ *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*, 2<sup>nd</sup> ed.”. New York, McGraw-Hill.
- Trought, B. (1995). “ Organizational Culture: its Importance to Manufacturing Technology, Advances in Manufacturing Technology 9.” *Proceedings of the 11th National Conference on Manufacturing Research*. pp 539-546.
- Tukianen, T. (2001). “An Agenda Model of Organisational Communication.” *Corporate Communication : An International Journal*. Volume 6 No 1, pp 47-52.
- Ulbert, S. (1999). “ *Studi Tentang Ilmu Administrasi; Konsep, Teori dan Dimensi*.” Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Van Maanen, J. and Kunda, G. (1989). “Real Feeling: Emotional Expression and Organizational Culture.” In. Staw. “*Research in Organizational Behaviour*.” Vol. 11. Greenwich: JAI Press.
- Van Maanen, J. and Barley, S.R. (1984). “ Occupational Communities: Cultures and Control in Organizations”. Dlm Schein, E.H. “*Organizational Culture and Leadership* ” San Francisco: Jossey-Bas Publisher
- Vermeulen, W. (1997). “ Cultural Change: For The Implementation of TQM.” *Journal Training for Quality*,. Vol 5. No 1, pp 4.-45.
- Verzello, R.J and Reuter J. (1982). “Data Processing; System and Concepts Real Feeling: Emotional Expression and Organizational Culture.” In Jogiyanto. “*Analisis dan Disain*.” Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Vroom, V. (1995). “ *Work and Motivation*.” San Francisco, CA. Jossey-Bas.
- Wallmuler, R. (1991). “*Quality Assurance*”. New York, McGraw-Hill.
- Wallace, M.J. and Fay, C.H. (1983). “*Compensation Theory and Practise*.” Boston: Kent Publishing.
- Ward, P.J. (1993). “*Quality Assurance*”. London, McGraw-Hill.
- Wahjosumijo (1987). “ *Kepemimpinan dan Motivasi*.” Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ward, P.J. (1993). “ A Study of Organizational Variables Affecting Workers Empowerment.” *Educational and Psychological Studies*, University of Miami, Miami, FL.
- Wardwick, D.P., (1975). “ A Theory Publick Bureaucracy: Politic, Personality, and Organization in the State Department.”. In Abdul Sukhor Abdullah “ *Pengurusan*

*Organisasi: Perspektif Pemikiran dan Teori.*”. Selangor Darul Ehsan. Dewan Bahasa dan Pustaka

Webster, New Collegiate Dictionary. (1977). San Francisco: Jossey-Bas Publisher

Wellins, R.S. (1997). “ TQM: Memimpin di Depan atau Tertinggal ”. dlm. Shelton, K. (Editor) *“In Search of Quality.”* Terjemahan Bern Hidayat. Jakarta: P.T Gramedia Pustaka Utama. pp 319-323

Wellins, R.S., Byham, W.C. and Wilson, J.M. (1991). “ *Empowered Team* ”. Josey San Francisco, Bass Publisher.

Wells, B. and Spinks, N. (1992). “ *Organizational Communication: A Leadership* ”. Approach, 3 rd ed, Houston. Dame Publications.

Wexley, K.N. and Yukl, G.A (1977). “*Organizational Behaviour and Personnel Psychology.*” Illionois: Richard D. Irwin Home Wood.

Wiley, C. (1997). “ What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys.” *International Journal of Man Power*. Vol 18 No. 3 pp 263-280.

Wilkinson, A. and Witcher, B. (1993). “ Holistic TQM must Take Account of Political Processes”. *Total Quality Management*. Vol 4. No1. pp 47-56.

Wilkinson, A., (1998). “ Empowerment Theory and Practice”. *Personel Review*. Vol 27. No1. pp 40-56.

Wilmott, H.C. (1981). “ The Structuring of Organizational ”. *Administrative Science Quarterly*. September. pp 470-474.

Wilson, T.B. (1994). “ *Innovative Reward System for the Changing Workplace.*”. USA, Mc Grawhill.

Wether, W.B. and Davis, K. (1989). “ *Human Resources and Personell Management.*” New York. McGraw Hill.

Whitten, J. L., Benthley, L.D. and Thomas, I.M. (2001). “ System Analysis dan Design Methode.” In Jogiyanto. “*Analisis dan Disain.*” Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.

Whitehouse, G.E. (1973). “ *System and Using Network Techniques.*”. Englewood Cliifs, NS practice-Hall.

Winardi (2001). “ *Motivasi dan Pemotivasian dalam Pengurusan.*” Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada

- Winchell, W. (1991). *"Continuous Quality Improvement, A manufacturing Professional's Guide."* Dearborn, Michigan: Society of Manufacturing Engineers.
- Wiersma, U.J., (1992). "The Effect of Extrinsic Reward and Intrinsic Motivation: A meta-Analysis." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol 65. No 2, June. pp 910-917.
- Witt, L.A. and Nye, L.G (1992). "Gender and The Relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction." *Journal of Applied Psychology*. December. pp 910-917.
- Wolkins, D.O. (1996). *"Total Quality : A Framework for Leadership."* USA; Productivity Press.
- Wong, Toon Quee (1993). *"Marketing Research Heineman Asia"* Singapore: Marketing Institute of Singapore.
- Woodcock, M. and Francis D., (1994). *"Teambuilding Strategy."* USA, Gower.
- Yan Rianto (1998). "San Kan Gaku". *Dimensi* Vol 1 No1 Juni. Faculty of Engineering Tokai University.
- Yin, Shen Li (1995). "Evaluation and Implementing Quality Assurance in Hongkong Construction." Singapore. *First International Conference on Construction Management*.
- Yourdan, E. and Constantine, L.L. (1979). *"Structure Design"*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yutiar, M.Y (2000). *"Kelemahan Pengawasan pada Projek Binaan"*. Laporan Projek, Fakulti Kejuruteraan Awam. Universiti Teknologi Malaysia.
- Zainal A. H. (1993). *"Pengenalan Produktiviti untuk Penyelia"*. Perbadanan Produktiviti Negara.
- Mohamed Zairi (1999). "Managing Excellence Leadership". *TQM Magazine*. Vol 11- November 4, pp 215-220.
- Zakaria Ahmad (1984). "Pasukan Kawalan Kualiti Kearah Menyelaraskan Masalah dan Membuat Keputusan Yang Lebih Berkesan." *Kursus Fasilitator Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja* 16-28hb. Pusat pembangunan pembangunan- Institut Tadbiran Awam Negara.
- Zeithaml, V. (1988). "Consumer Perception of Price, Quality, and Value: a means-end model and synthesis of evidence." *Journal of Marketing*, Vol 52, pp 2-22.

- Zeithaml, V.A. and M.J. Bitner (1996). "*Services Marketing*." New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Zuckerman, M.R. and Hatala, L.J (1997). "Pendekatan Kualitas Khas Amerika ".In. Shelton,K. (Editor) "*In Search of Quality*." Terjemahan Bern Hidayat. Jakarta: P.T Gramedia Pustaka Utama. pp 85-91.
- Zulian Yamit (2001). "*Management: Produk dan Jasa*". Yogyakarta. Penerbit Ekonisia.